

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA AGRÍCOLA

ESTRUTURA E DESEMPENHO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DE
CAFÉ DO ESTADO DE SÃO PAULO

POR
JADER BIANCO

CAMPINAS, SP
NOVEMBRO DE 2000

PARECER

Este exemplar corresponde à redação final da Tese de Doutorado defendida por Jader Bianco e aprovada pela Comissão Julgadora em 29 de novembro de 2000.

Campinas, 16 de abril de 2001.



Prof. Dr. João Luiz Cardoso
Presidente da Banca

UNIDADE	BC
N.º CHAMADA:	TI UNICAMP
	B472
V.	Ex.
TOMEIO BC/	45078
PROC.	16-392/01
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	03/04/01
N.º CPD	

CM00157820-9

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA AGRÍCOLA

ESTRUTURA E DESEMPENHO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DE
CAFÉ DO ESTADO DE SÃO PAULO

POR
JADER BIANCO

Orientador:
Prof. Dr. João Luiz Cardoso

Tese apresentada em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Doutor em Engenharia Agrícola.

Linha de Pesquisa: Planejamento e Desenvolvimento Rural Sustentável.

Campinas, SP
Novembro de 2000

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

B47e Bianco, Jader
 Estrutura e desempenho das cooperativas agropecuárias
 de café do Estado de São Paulo / Jader Bianco.--
 Campinas, SP: [s.n.], 2000.

 Orientador: João Luiz Cardoso.
 Tese (doutorado) - Universidade Estadual de
 Campinas, Faculdade de Engenharia Agrícola.

 1. Cooperativas agrícolas. 2. Café - Comércio. 3.
 Agroindústria. I. Cardoso, João Luiz. II. Universidade
 Estadual de Campinas. Faculdade Agrícola. III. Título.

Aos meus pais (*in memoriam*) Eulália e Luiz

À Ana, Vanessa, Fábio e Renato

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor João Luiz Cardoso pelo apoio e incentivo recebidos e pelas valiosas contribuições que, com clareza e objetividade, nortearam a elaboração deste trabalho.

Aos Professores Doutores Sonia Maria Pessoa Pereira Bergamasco e Elias José Simon pela sempre pronta colaboração como membros do Comitê de Orientação e pelas valiosas sugestões como membros da banca do exame de qualificação.

Aos Professores Doutores Maristela Simões do Carmo e José Jorge Gebara, que como membros da banca do exame de qualificação, apresentaram importantes sugestões.

À Professora Doutora Elaine Borghi pela valiosa contribuição referente aos métodos estatísticos. Ao Doutor Ralph Panzutti e ao Pesquisador Científico Luiz Moricochi pela colaboração e sugestões apresentadas.

Aos professores, funcionários e amigos da Faculdade de Engenharia Agrícola que contribuíram de alguma forma durante o curso de doutorado, em especial aos do Departamento de Planejamento e Desenvolvimento Rural Sustentável e da Coordenadoria de Pós-Graduação.

Ao Escritório de Desenvolvimento Rural de Marília e à Coordenadoria de Assistência Técnica Integral-CATI, pelo afastamento concedido e à Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Marília, cuja colaboração foi fundamental para a realização deste trabalho.

Aos Engenheiros Agrônomos Djalma Pires da Silva e François Regis Guillaumon pelo incentivo e apoio.

À Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo pelas oportunidades de relacionamento com todo o segmento cooperativista.

A todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram com a realização desta tese.

SUMÁRIO

	Página
PÁGINA DE ROSTO	i
DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	v
SUMÁRIO	vii
LISTA DE FIGURAS	xiii
LISTA DE GRÁFICOS	xv
LISTA DE QUADROS	xvii
LISTA DE TABELAS	xix
RESUMO	xxv
1-INTRODUÇÃO	1
2-CONCEITO DO AGRONEGÓCIO E AS COOPERATIVAS	
AGROPECUÁRIAS	7
3-EVOLUÇÃO E TRANSFORMAÇÕES DO COOPERATIVISMO	
AGROPECUÁRIO.....	11
3.1-Período de implantação do cooperativismo	11
3.2-Período de consolidação do cooperativismo	14
3.3-Período de readequação do cooperativismo	20
4-VANTAGENS COMPARATIVAS E COMPETITIVAS DO	
COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO	27
4.1-Importância sócio-econômica do cooperativismo agropecuário no Estado	
de São Paulo e no Brasil	27
4.2-Potencialidades do cooperativismo agropecuário	35
4.2.1-O tamanho do agronegócio	35
4.2.2-A participação do cooperativismo no agronegócio brasileiro	37

5-CONFLITOS E DESAFIOS DA GESTÃO COOPERATIVA :	
COOPERAÇÃO VERSUS COMPETIÇÃO	41
5.1-Os problemas da gestão da cooperativa agropecuária	42
5.2-As discussões sobre o confronto dos ideais e sobre a fragilidade estrutural das cooperativas agropecuárias	46
5.3-A nova geração de cooperativas agropecuárias	51
6-INSERÇÃO DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO NA	
CADEIA AGROINDUSTRIAL DO CAFÉ	59
6.1-O sistema agroindustrial do café no Brasil	59
6.2-O agronegócio do café no Estado de São Paulo	62
6.3-Inserção do cooperativismo agropecuário	65
7-IDENTIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DE CAFÉ	71
7.1-As cooperativas agropecuárias de café no âmbito da pesquisa	73
7.2-Critérios e caracterização das variáveis da pesquisa	75
8-AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS COOPERATIVAS	
AGROPECUÁRIAS DE CAFÉ	85
8.1-Métodos de análise multivariada.....	85
8.1.1-Análise fatorial em componentes principais	85
8.1.2-Classificação automática hierárquica	87
8.2-Resultados e discussão: desempenho das cooperativas agropecuárias de café	89
8.2.1-Análise fatorial em componentes principais e classificação hierárquica para o ano de 1992 : matriz com 20 cooperativas e 14 variáveis	90
8.2.1.1-Análise fatorial em componentes principais	90
8.2.1.2-Classificação automática hierárquica	95
8.2.2-Análise fatorial em componentes principais e classificação hierárquica para o ano de 1997: matriz com 21 variáveis e 14 cooperativas	109
8.2.2.1-Análise fatorial em componentes principais	109

8.2.2.2-Classificação automática hierárquica	114
8.2.3-Síntese dos resultados.....	128
8.2.3.1-Síntese dos resultados para o ano de 1992.....	128
8.2.3.2-Síntese dos resultados para o ano de 1997.....	130
8.2.3.3-Análise comparativa entre as classes de 1997 e de 1992.....	132
9-CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	135
10-ANEXO I: Valores originais das variáveis para os anos de 1992 e 1997	141
11-ANEXO II: Programa de revitalização de cooperativas de produção	
agropecuária-Recoop	163
12-REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169
ABSTRACT	179

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Sobreposição entre os objetivos das cooperativas, requerimentos dos cooperados e requerimentos do mercado	53
FIGURA 2. Decomposição esquemática da cadeia agroindustrial do café : Safrá 1997/98	60
FIGURA 3. Árvore hierárquica (dendrograma) para a análise dos dados do ano de 1992	97
FIGURA 4. Árvore hierárquica (dendrograma) para a análise dos dados do ano de 1997	115

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Representação das cooperativas agropecuárias de café no primeiro plano fatorial. 1992	99
GRÁFICO 2. Representação das cooperativas agropecuárias de café no primeiro plano fatorial. 1997	117

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. Identificação das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo. 1992 e 1997	74
QUADRO 2. Variáveis analisadas e respectivas siglas para o ano de 1992	83
QUADRO 3. Variáveis analisadas e respectivas siglas para o ano de 1997	84
QUADRO 4. Distribuição das cooperativas agropecuárias de café nas classes. Análise hierárquica, dados de 1992	95
QUADRO 5. Distribuição das cooperativas agropecuárias de café nas classes. Análise hierárquica, dados de 1997	114

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. Cooperativas ativas no Estado de São Paulo, por tipo, no período 1935 a 1998	13
TABELA 2. Principais programas institucionais do Sistema Nacional de Inovação Agroindustrial brasileiro. Período de 1960-1980	19
TABELA 3. Distribuição do quadro social das cooperativas agropecuárias, segundo o tamanho das propriedades. Brasil, 1996	28
TABELA 4. Características dos produtores cooperativados e não-cooperativados. Brasil, 1997/1998	30
TABELA 5. Balança comercial brasileira no período de 1995-1998 (em bilhões de dólares americanos	36
TABELA 6. Exportações das cooperativas agropecuárias brasileiras, por grupo de produto. Período de 1995 a 1998, em US\$ milhões	38
TABELA 7. Vendas de defensivos agrícolas, por destinação, em US\$ 1,00 Brasil, 1995/1997	39
TABELA 8. Número de imóveis com café, por estrato de área no Estado de São Paulo, em 1990/91 e 1994/95	63
TABELA 9. Produção de café e respectivo valor. Brasil e Estado de São Paulo, 1987 a 1996	64
TABELA 10. Número de agroindústrias de café, por grupo de atividade, para as Divisões Regionais do Estado de São Paulo, para o ano de 1989	65
TABELA 11. Produção de café do Estado de São Paulo e quantidade comerciali- zada pelas cooperativas, no período de 1985 a 1994, em toneladas ..	66

TABELA 12. Evolução da cafeicultura no Estado de São Paulo. Em 1.000 pés, por EDR-Escritório de Desenvolvimento Rural, de 1990 a 1999	67
TABELA 13. Variâncias explicadas pelos autovalores sobre os eixos principais. Dados de 1992	91
TABELA 14. Coeficientes de correlação das variáveis com os componentes e Comunalidades. Dados das cooperativas agropecuárias em 1992	92
TABELA 15. Coordenadas das cooperativas sobre os eixos principais e os cosenos ao quadrado. Dados de 1992	94
TABELA 16. Valores médios das variáveis originais das cooperativas de café, por aspecto e por classes, pela classificação hierárquica. 1992	101
TABELA 17. Índices das variáveis originais das cooperativas de café, por aspecto e por classes, da Tabela 16. Ano de 1992	103
TABELA 18. Variâncias explicadas pelos autovalores sobre os eixos principais. Dados de 1997	110
TABELA 19. Coeficientes de correlação das variáveis com os componentes e Comunalidades. Dados das cooperativas agropecuárias em 1997	112
TABELA 20. Coordenadas das cooperativas sobre os eixos principais e os cosenos ao quadrado. Dados de 1997	113
TABELA 21. Valores médios das variáveis originais das cooperativas de café, por aspecto e por classes, pela classificação hierárquica. 1997	119
TABELA 22. Índices das variáveis originais das cooperativas de café, por aspecto e por classes, da Tabela 21. Ano de 1997	121
TABELA 23. Valores originais das variáveis das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo. Ano de 1992	143
TABELA 24. Índices das variáveis das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo. Ano de 1992	147
TABELA 25. Valores originais das variáveis das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo. Ano de 1997	151

TABELA 26. Índices das variáveis das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo. Ano de 1997	157
--	-----

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi avaliar a gestão e o desempenho econômico-financeiro das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo, face às mudanças nos ambientes econômicos brasileiro e mundial. Especificamente foram analisados os principais indicadores de desempenho, as estratégias e as formas de gestão das cooperativas agropecuárias, para os anos de 1992 e 1997, através dos dados obtidos nos projetos elaborados para enquadramento no Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária-Recoop e nos Relatórios das Diretorias e Balanços Anuais das cooperativas em estudo, utilizando-se das técnicas de análise fatorial em componentes principais, complementada pela análise hierárquica.

Os dados da análise não permitiram identificar um modelo único e estruturado de gestão cooperativa, evidenciando que a necessidade de participar de um mercado competitivo, em condições de igualdade com outras empresas comerciais, gera conflitos na gestão cooperativa.

O leque de atividades, comerciais e de prestação de serviços, das cooperativas agropecuárias, ampliou-se de tal maneira que dificultou a administração, tornando-as, em muitos casos, dispersivas e pouco efetivas, com carência de sistemas de controle e avaliação de desempenho.

Observou-se que algumas das atividades comerciais alternativas fora do foco principal de algumas cooperativas, tais como postos de combustível e supermercado, deram suporte financeiro e efetivamente permitiram que as cooperativas se mantivessem em atividade. Não obstante, os resultados da pesquisa evidenciaram que as cooperativas que mantiveram o foco da atividade definido (somente no café ou no café conjuntamente com outra atividade agrícola alternativa), foram as que apresentaram desempenho satisfatório e consistente, independentemente do tamanho e do número de cooperados ativos. Do mesmo, evidenciou-se fundamental, para o desempenho das cooperativas, a maior participação no mercado regional.

Verificou-se que, em muitos casos, as cooperativas atuaram de maneira paternalista com os cooperados, levando à conclusão que um dos fatores fundamentais para o sucesso da administração

cooperativa é, na realidade, a qualidade do relacionamento do cooperado com a cooperativa (governança corporativa).

Evidenciou-se, na presente pesquisa, que existem oportunidades para explorar um novo padrão de gestão estratégica das cooperativas agropecuárias, mais competitivo, sem, no entanto, deixar de lado os princípios do cooperativismo.

Consubstanciado no tripé: comprometimento e fidelização do cooperado, definição do foco de atuação (atentando-se para as especificidades regionais e a sazonalidade da produção agropecuária) e administração profissionalizada, o novo modelo de gestão cria condições para modificar as características da gestão das cooperativas agropecuárias, inserindo-as no contexto do mercado, cada vez mais exigente e competitivo, de modo a atender os requisitos dos cooperados, objetivo máximo da doutrina cooperativista.

1-INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o avanço acentuado das comunicações e do processo de globalização vêm modificando substancialmente o ambiente econômico brasileiro. A competição e a exigência do acompanhamento do desenvolvimento tecnológico e do aperfeiçoamento das técnicas de gestão conduzem à incessante busca da eficiência e à melhoria da qualidade, com inúmeros reflexos no setor agropecuário e no seu segmento cooperativista.

As tendências da economia mundial e nacional, e dentro dela do sistema agroalimentar, apontam para uma reestruturação do sistema de produção alimentar. A ampliação das possibilidades de inovações nos produtos, bem como o papel cada vez maior da inovação como elemento diferenciador dos capitais investidos na agricultura, aliado às transformações dos padrões de intervenção na agricultura, aproximam definitivamente o processo decisório da empresa agrícola com o processo decisório da empresa industrial.

Os impactos das inovações tecnológicas, principalmente informática, biotecnologia e robotização, junto com as inovações organizacionais e o estreitamento entre serviços e produtos imprimem um novo paradigma de produção. Esse novo paradigma evidencia a flexibilização da capacidade de produção em contrapartida a uma demanda mais diversificada de produtos, em uma provável trajetória de reorientação de um modelo de produção fordista/produtivista para um modelo de flexibilização da produção, mais concorrencial ¹.

Direcionando-se nesse sentido, as transformações da agricultura brasileira, decorrentes do processo de agroindustrialização e dos impactos da integração dos mercados e da economia do conhecimento, afetam todos os agentes e componentes envolvidos com o setor agropecuário. Junto com os desafios advindos do processo de mudanças na economia pós-Real, aumentam a complexidade do gerenciamento da atividade agrícola e, conseqüentemente, acentuam as questões relativas à sobrevivência, competitividade e ao desempenho de todos os segmentos do agronegócio.

¹ Ver SALLES FILHO (1993) e CARMO (1996).

O agronegócio, que responde por 32 % do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, tem assumido cada vez mais importância na economia e sua dimensão pode ser avaliada também, pela representatividade nas exportações, cujos valores chegam a praticamente 1/3 do valor total das exportações brasileiras nos anos recentes².

Parte integrante do agronegócio, as cooperativas agropecuárias desempenham importante papel na economia, como elementos de estabilidade regional e de integração agroindustrial, através de ligações e interfaces com todos os setores (a jusante e a montante) das diversas cadeias de produção agroalimentar.

A importância das cooperativas agropecuárias manifesta-se na atuação, não só como reguladoras de mercado, mas como impulsionadoras de processos modernos de produção e comercialização, para melhor atendimento e apoio à atividade econômica dos cooperados, sedimentando posição estratégica nas cadeias agroindustriais.

Nesse contexto, o cooperativismo agropecuário também é atingido e afetado por esse processo de transformações técnico-econômico-sociais em curso. Os impactos da internacionalização da economia e da abertura do mercado brasileiro, juntamente com as dificuldades enfrentadas pelas cooperativas agropecuárias em decorrência dos diversos planos de estabilização econômica editados no Brasil, nas duas últimas décadas, evidenciaram problemas econômico-financeiros e deixaram expostos problemas estruturais de ineficiência administrativa-operacional e de confiabilidade no sistema cooperativista³.

O cooperativismo agropecuário vem enfrentando, nos últimos anos, além de uma crise de credibilidade, uma crise gerencial, motivada pela necessidade de manter competitividade em um ambiente de economia de mercado e, ao mesmo tempo, uma crise ideológica, em razão da tendência de prevalecerem os valores capitalistas (a busca ao lucro) sobre os valores da cooperação (o atendimento às necessidades dos associados), base doutrinária do cooperativismo⁴.

² Ver FURTUOSO, BARROS e GUILHOTO (1998) e ANUÁRIO BRASILEIRO DO AGRIBUSINESS (1999).

³ Ver BIANCO (1998).

⁴ As cooperativas desempenham múltiplas funções que não são somente econômicas, mas também sociais e meio ambientais e que não podem ser alcançadas apenas pelo comércio. Uma cooperativa difere de todas as outras organizações comerciais, pois seu principal objetivo é servir aos seus membros, mas de forma a causar um impacto positivo na economia em que opera (Mensagem da Aliança Cooperativa Internacional, Cooperativas e Globalização da Economia, 76º Dia Internacional do Cooperativismo, 4 de julho de 1998).

Nos últimos anos, o cooperativismo viveu momentos de perplexidade, de perda de identidade, que culminaram na reformulação dos princípios do cooperativismo mundial, no empenho da construção de um novo fluxo, uma nova identidade em um ambiente de globalização da economia e de liberalização dos mercados, que se traduz no grande desafio do cooperativismo. Um desafio que coloca no seu bojo uma contradição muito áspera: aprofundar a vertente econômica do movimento, mas igualmente reforçar o componente social⁵.

Diante dos desafios de agilidade que os novos tempos demandam, tornou-se, portanto, importante rever os conceitos de eficiência da empresa cooperativa, sua viabilidade econômica, suas formas de gestão, as alianças estratégicas e o processo de reconversão e reengenharia à luz da economia e dos preceitos doutrinários do cooperativismo.

No centro dessa discussão emergem algumas questões importantes.

O modelo de administração tradicional das cooperativas, tomando-se por base o princípio doutrinário de que as sobras líquidas tendem a zero, parece estar se esgotando, ao mesmo tempo que se questionam as estratégias de expansão feitas através de endividamento.

Não teria a cooperativa agropecuária assumido funções que não eram suas, à custa de endividamento excessivo dos cooperados, sem mecanismos de autoproteção (análises de risco de crédito) ou com recursos de terceiros (aumento dos passivos), utilizando-se como justificativa os princípios doutrinários?

Até que ponto as atuações das cooperativas agropecuárias se distinguem e são capazes de manter os princípios iniciais que as levaram a constituírem-se como entidades diferenciadas? Em outras palavras: é possível crescer sem se endividar e sem fugir aos princípios cooperativistas?

Em contrapartida, pode-se argumentar que as cooperativas agropecuárias passaram a atuar como empresas comerciais para poderem sobreviver, adotando estratégias alternativas para aumento de receitas e capitalização.

Sob esse prisma, até que ponto crescer para poder competir no mercado não é uma estratégia de sobrevivência?

Não teriam as cooperativas diferenciado suas estratégias e atividades para atender aos objetivos compatíveis com os grupos sociais que as sustentam?

⁵ A esse respeito ver BIALORSKORKI NETO (1994) e RODRIGUES (1999).

Ainda, em que medida os ativos das cooperativas agropecuárias foram afetados pela instabilidade macroeconômica dos últimos anos?

Em suma, quais os fatores que influenciam e levam a mudanças na gestão cooperativa?

A partir desse contexto, da importância das cooperativas agropecuárias na economia agroindustrial e, no caso específico, na cadeia produtiva agroalimentar do café, desenvolveu-se a idéia central deste trabalho, de identificar, analisar e discutir alguns aspectos sócio-econômicos inerentes a esse segmento cooperativista. Busca-se, portanto, um entendimento mais amplo sobre a gestão e desempenho operacional das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo.

Para tanto, além de uma análise do referencial teórico sobre o entendimento dos complexos agroindústrias e das tendências da reestruturação do sistema agroalimentar, no qual se insere o cooperativismo agropecuário, constituiu-se uma base de análise, com os dados da estrutura organizacional, empresarial, dos mercados e produtos das unidades pesquisadas, de forma a permitir a análise comparativa do desempenho econômico e produtivo das cooperativas agropecuárias em estudo⁶.

Tendo em conta que as mudanças do ambiente econômico brasileiro (diversos planos de estabilização econômica) e mundial (globalização e informatização), e suas consequências, provavelmente trouxeram inúmeras e significativas alterações na gestão e no desempenho das cooperativas agropecuárias, a seguir apresentam-se os objetivos do presente trabalho.

Objetivos:

O objetivo principal do presente trabalho foi analisar a gestão e o desempenho econômico-financeiro das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo, em um período relativamente recente.

De modo específico as análises dos principais indicadores de desempenho, as estratégias e os sistemas de gestão das cooperativas agropecuárias de café foram efetuadas para os anos de 1992 e 1997.

⁶ A análise econômica de custos, preços, mercados e setores econômicos dá suporte ao questionamento sobre os motivos pelos quais algumas empresas apresentam desempenho melhor que outras, no mesmo ambiente econômico e dentro de uma mesma estrutura de mercado (KAY, 1996).

Concomitantemente, efetuou-se uma comparação para verificar as mudanças ocorridas entre os períodos analisados.

Partindo do exposto, apresentam-se em seguida os tópicos analisados.

Primeiramente, aborda-se o posicionamento das cooperativas agropecuárias dentro dos conceitos do agronegócio e das cadeias de produção e traça-se a trajetória da evolução e das transformações do cooperativismo agropecuário no Brasil e no Estado de São Paulo, à luz das transformações da economia e da política brasileiras, bem como da modernização/industrialização da agricultura, com a consolidação dos complexos agroindustriais.

Em seguida discute-se o papel e examinam-se os valores e a influência do cooperativismo agropecuário na economia agroindustrial nacional e abordam-se as discussões sobre os conflitos e desafios da gestão cooperativa, assim como questões relacionadas à nova geração de cooperativas agropecuárias.

Na sequência, discute-se a inserção do cooperativismo agropecuário e sua importância econômica como componente dos sistemas agroindustriais e, particularmente, do agronegócio café, abordando-se os critérios para a definição e caracterização das variáveis e os critérios adotados para a identificação das cooperativas agropecuárias de café em estudo.

A descrição do método de análise multivariada, através dos componentes principais e da classificação hierárquica, utilizadas no trabalho, é realizada a seguir e, a partir daí, as questões centram-se na identificação e caracterização das mudanças que se desencadearam no âmbito das cooperativas agropecuárias, tratando-se de consolidar as informações obtidas e analisar as principais dificuldades e as oportunidades do cooperativismo agropecuário do café.

Por último, nas considerações finais, pretende-se que as análises possibilitem a discussão de novas referências de gestão cooperativista, visando-se os ajustes requeridos para auxiliar o desenvolvimento do sistema cooperativo agropecuário com um todo.

2-O CONCEITO DO AGRONEGÓCIO E AS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Dentre as principais características da dinâmica da atual agricultura brasileira, destaca-se a importância da utilização do conceito do agronegócio.

Com a visão que vai da produção até o abastecimento final, o agronegócio apresenta-se como instrumento analítico e experimental para a realização de diagnósticos e simulações de estratégias para as cadeias produtivas. Os agentes supridores de insumos e fatores de produção, os produtores, os armazenadores, os processadores e os distribuidores, bem como os prestadores de serviços, são objeto, tanto de observação individual como em conjunto⁷.

Sob esse enfoque, o presente estudo foi conduzido de forma a permitir operacionalizar os conceitos de cadeia produtiva, conforme pressupostos discutidos tanto em GRAZIANO DA SILVA (1996, p. 88), segundo o qual “ a delimitação dos Complexos Agroindustriais-CAIs é uma questão fundamental do ponto de vista metodológico, especialmente quando se pretende operacionalizar o conceito”, como em ZYLBERSZTAJN (1999, p. 102), ao sustentar que “a sobreposição de estudos baseados nos métodos de análise de mercado, com enfoques baseados nas cadeias produtivas, vem ampliando o escopo dos estudos de interesse acadêmico e de aplicação tanto para efeito de políticas públicas como de estratégias privadas”.

GRAZIANO DA SILVA (1996), distingue dois usos distintos que se tem feito do conceito de complexo agroindustrial. O primeiro, inspirado nos conceitos de agribusiness ou agronegócio e de sistema agroalimentar em um sentido mais amplo e o outro, derivado do conceito histórico de complexo rural, referindo-se aos vários complexos agroindustriais específicos. Ambos, embora partam de concepções distintas, enfatizam as mudanças nas

⁷ Ver PINAZZA e ARAÚJO (1993) e PINAZZA e ALIMANDRO (1999).

inter-relações entre o setor agrícola e o restante da economia, através do processo de industrialização da agricultura.

Mais abrangente que o enfoque centrado nas cadeias de produção, o conceito de sistema agroindustrial, ou SAG, é entendido como um conjunto expandido de firmas transacionando em diferentes setores da economia. Sob essa abordagem pode-se determinar uma sub-divisão, centrada no estudo de alguns sistemas específicos, cujo enfoque privilegia um determinado subconjunto de firmas que se relacionam contratualmente. Essas firmas se coordenam de modo específico para atingir determinado objetivo de mercado, denominado de subsistema estritamente coordenado (ZYLBERSZTAJN, 1999), dentro do qual pode ser inserido o cooperativismo agropecuário. Esse enfoque permite ampliar o escopo da análise das estratégias introduzindo no estudo o papel do Estado, das organizações de suporte, das instituições e das empresas, para a compreensão da complexa realidade dos sistemas produtivos, principalmente, a compreensão das inúmeras formas como são governadas as transações e as interferências sobre o funcionamento e a competitividade das cadeias produtivas (op.cit, p. 99)⁸.

Face ao exposto, permite-se distinguir formas distintas de abordagem do cooperativismo agropecuário⁹

Nesse sentido, pode-se situar o cooperativismo agropecuário dentro dos complexos agroindustriais, ou CAIs, em cujas relações sócio-políticas, público-privado, verifica-se a existência de múltiplos mecanismos de acordos ou arranjos, com o propósito de regular transações e trocas, explicados pela abordagem neocorporatista (GRAZIANO DA SILVA, 1996). Essa abordagem permite abarcar, além da dimensão técnico-produtiva e da dimensão financeira, a dimensão política (ou dos interesses) na constituição dos complexos

⁸ Para PIZZINATTO (2000), quando os complexos agroindustriais são visualizados de uma forma holística, chega-se ao sistema agroindustrial.

⁹ As análises tradicionais da Organização das Cooperativas Brasileiras-OCB, da Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo-OCESP e do Instituto de Cooperativismo e Associativismo-ICA, da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, permitem traçar o caminho cronológico do setor (desde as cooperativas singulares até o agregado do cooperativismo como em todo) e analisá-lo estatisticamente, em determinadas épocas específicas.

agroindustriais e as formas de articulação e de amarração da agricultura com os setores industriais e de prestação de serviços e a ação do Estado (BIANCO, 1996).

As cooperativas agropecuárias, inseridas dentro dos complexos, são consideradas como uma forma de associativismo reivindicativo, cujas relações com o entorno exterior caracterizam-se por elementos de política agrária e de políticas públicas no âmbito público e as relações com outras organizações, auto-gestão e intermediação agricultura-indústria no âmbito privado (MOYANO, 1996).

Assim, consideradas como um agronegócio ou como agribusiness cooperativo, as cooperativas agropecuárias têm sido abordadas como parte de um conjunto mais abrangente no contexto das cadeias agroalimentares inseridas no complexo agroindustrial genérico ou macro-CAI ou agribusiness ou ainda sistema agroindustrial-SAG, por diversos autores, entre os quais FULTON (1999), BIALOSKORSKI NETO (1998), WEYDMANN (1998), JANK e BIALOSKORSKI (1994), LAUSCHNER (1993), PINAZZA e ARAUJO (1993), ZYLBERSZTAJN, FARINA e SANTOS (1993).

Complementarmente, através da outra abordagem, pode-se colocar que as cooperativas agropecuárias estão inseridas nos complexos agroindustriais específicos-CAIs e têm sido entendidas como uma forma de fazer a gestão do complexo agroindustrial, no contexto histórico em que se analisa o desenvolvimento e a consolidação dos vários complexos agroindustriais específicos, também por diversos autores, destacando-se MEDEIROS (1998), PANZUTTI (1997), GRAZIANO DA SILVA (1996), MOYANO (1989) e DELGADO (1985).

Independentemente da forma como são abordadas, no âmbito das análises do desenvolvimento do setor agropecuário, as cooperativas agropecuárias são posicionadas como um segmento ou elemento auxiliar de determinados complexos agroindustriais ou cadeias agroalimentares de produtos específicos.

Sendo consideradas tanto como elemento auxiliar ou como segmento, as cooperativas agropecuárias passam a se caracterizar como um elo ou como uma entidade dentro das cadeias produtivas específicas.

O denominador comum, das instituições e organizações que pautam as ações das cadeias produtivas, é a compreensão das formas como são governadas as transações e como se pode interferir sobre o funcionamento das cadeias produtivas com objetivos específicos, como competir com outra cadeia ou resolver impasses entre agentes que atuam nas cadeias (ZYLBERSZTAJN, 1999).

Dessa forma, a cooperativa agropecuária, como entidade organizadora da produção, é, portanto, tratada e analisada como unidade única e autônoma, com as peculiaridades de suas ligações e interfaces com o setor industrial para a agricultura e os setores agroindustriais e de processamento de alimentos, bem como pela sua facilidade de horizontalização e verticalização da produção.

3-EVOLUÇÃO E TRANSFORMAÇÕES DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO

Com uma história de mais de 100 anos no Brasil, o movimento cooperativista¹⁰ expandiu-se rapidamente, abrangendo atividades em vários segmentos da sociedade e desempenhando papel importante em praticamente todos os setores da economia brasileira.

Atuando em segmentos tão distintos quanto agropecuária, consumo alimentar, crédito mútuo, crédito rural, habitação, educação, trabalho, entre outros, o cooperativismo brasileiro conta com 5.102 cooperativas que congregam 4,43 milhões de associados, de acordo com os dados do Anuário Estatístico do Cooperativismo de 1999 (OCB, 1999).

Dentre os segmentos do cooperativismo, o agropecuário passou rapidamente a desempenhar papel destacado, principalmente pela sua representatividade na economia brasileira.

Numa breve retrospectiva histórica, serão destacados alguns fatos importantes na trajetória da consolidação do cooperativismo brasileiro.

3.1- Período de implantação do cooperativismo.

O início do movimento cooperativista brasileiro não se deu no setor agrícola. A primeira cooperativa de crédito rural somente foi constituída em 1921 e a primeira cooperativa agropecuária em 1927, ambas no Estado de São Paulo, quando já existiam, na

¹⁰ Os princípios básicos do cooperativismo como forma de organização de negócios foram estabelecidos na Inglaterra, em 1844, quando foi fundada a *Rochdale Society of Equitable Pioneers* (CANADA, 1984). No Brasil, a primeira Constituição da República, em 1891, assegurou o direito de associação em sindicatos e cooperativas e no mesmo ano foi fundada a Associação Cooperativa dos Empregados da Cia. Telefônica em Limeira, no Estado de São Paulo (SÃO PAULO, 1991).

época, vinte e nove cooperativas constituídas, principalmente nos segmentos de bens, serviços e consumo, de assistência médica e farmacêutica, acidentes de trabalho e ensino primário (SÃO PAULO, 1991).

Não obstante, as cooperativas agropecuárias passaram rapidamente a desempenhar um papel destacado na consolidação do movimento cooperativista. Em 1935, apenas 8 anos após a criação da primeira cooperativa agropecuária, já estavam constituídas, no Estado de São Paulo, 47 cooperativas de produção vegetal e animal, destacando-se 15 cooperativas agropecuárias de café e 19 cooperativas agropecuárias de leite (OCESP, 1992).

O fim desse período, 1928 a 1935, é marcado pela participação do governo da União no incentivo à constituição de cooperativas agropecuárias, como instrumento para organização do mercado interno, com o início da organização cooperativa da produção de leite, aves e café.

Até a crise de 1929, o crescimento agrícola brasileiro foi influenciado basicamente pelo mercado externo. Conforme destaca FURTADO (1998), mais de 90 % das exportações brasileiras eram constituídas de produtos primários e os interesses ligados ao comércio exterior ocupavam as posições de comando no país. Com a queda das exportações de café, principal produto da pauta de exportações brasileiras, deu-se um movimento de diversificação da produção interna de alimentos e matérias-primas. A prolongada recessão da crise de 1929/33 muda a dinâmica da economia e da agricultura e a capacidade produtiva volta-se ao setor interno, principalmente “em decorrência do início do processo de urbanização e industrialização, cuja continuidade, nos anos 40, liga-se à desarticulação do comércio internacional provocado pela guerra” (FURTADO, 1998, p.57).

Nas décadas de 40 e 50, o crescimento quantitativo de cooperativas agropecuárias foi mais lento, conforme pode ser observado na Tabela 1, chegando-se a 108 cooperativas no final dos anos 50.

Nos anos 50, as políticas desenvolvimentistas foram direcionadas aos objetivos definidos da industrialização através da substituição das importações, com a efetiva participação do Estado nos investimentos e na expansão do setor industrial.

Tabela 1. Cooperativas ativas no Estado de São Paulo, por tipo, no período 1935 a 1998.
Períodos de implantação, consolidação e readequação.

PERÍODOS	Implantação				Consolidação		Readequação	
TIPO/ANO	1935	1940	1950	1960	1970	1979	1988	1998
SETOR URBANO	120	170	241	506	437	415	371	413
. Educacionais	94	92	80	249	37	3	2	14
. Consumo	23	45	136	228	113	114	84	43
. Trabalho	-	-	-	4	95	88	115	129
. Crédito	2	32	25	25	15	95	138	166
. Habitação	1	1	-	-	10	115	32	61
SETOR RURAL	59	127	110	293	227	240	224	198
. Agropecuária	47	125	108	218	180	178	167	128
. Crédito	12	2	2	52	4	12	25	33
. Eletrificação	-	-	-	23	43	44	22	25
. Trabalho	-	-	-	-	-	6	10	12
TOTAL	179	297	351	799	664	655	595	611*

* Nesse total não estão incluídas as 125 cooperativas da área de saúde.

Fonte : Instituto de Cooperativismo e Associativismo-ICA/CSE/SAA (SÃO PAULO,1991),
Anuário Estatístico do Cooperativismo de 1999 (OCB, 1999).

Concomitantemente, houve um incentivo à constituição de cooperativas, sendo que em 1960 existiam 799 cooperativas no Estado de São Paulo, com aumentos significativos de cooperativas nos segmentos de consumo e educacional no setor urbano. Também

ocorreram aumentos expressivos nas cooperativas agropecuárias e de crédito rural, bem como formações de cooperativas de eletrificação, no que se refere ao setor rural.

3.2- Período de consolidação do cooperativismo

A partir de meados da década de 60, com o movimento de 1964 e a reforma tributária de 1966, ocorreu o desestímulo e o declínio do movimento cooperativista no Estado, em quase todos os segmentos, sendo mais atingidas as cooperativas de crédito rural e as educacionais que praticamente deixaram de existir. De um total de 249 cooperativas educacionais e 52 cooperativas de crédito rural, no final da década de 60, restaram apenas 37 e 4, respectivamente, no final da década de 70, ou seja, as reformas da época provocaram um verdadeiro desmonte desses segmentos cooperativos, ao mesmo tempo em que davam sobre-vida a outros segmentos.

Sobre esse período, ao analisar a dinâmica do desenvolvimento agrícola, SORJ (1980) argumentou que a história da modernização brasileira dos anos 50 aos 80 teve a participação acentuada do governo. De um lado, o Estado atuou como árbitro nos conflitos de classe e, de outro, aumentou a participação nos esquemas de colonização, cooperativismo e promoção da modernização do campo. Pressionada pela demanda resultante da forte urbanização dos anos 50 e 60, a agricultura não estava resolvendo a questão da oferta de alimentos, sendo que a forma alternativa encontrada para seu desenvolvimento foi fazê-la parecida com a indústria, com o uso crescente de insumos e maquinaria moderna, através da integração intersetorial da agricultura com a indústria e da expansão do complexo agroindustrial.

Analisando as cooperativas nesse contexto, o autor salienta que elas são apenas intermediárias entre a agroindústria e os produtores, assumindo a responsabilidade pelo transporte do produto e o pagamento dos produtores, atuando como um setor de serviços gratuitos para a agroindústria. Em alguns casos (leite, por exemplo), as cooperativas não se

diferenciam grandemente da agroindústria privada na relação com os fornecedores de matéria-prima.

A questão agrária adquiriu, assim, um caráter mais complexo, tanto por sua ligação com o conjunto da dinâmica industrial como pelos diferentes estratos com interesses específicos que conformam a realidade social no campo.

As discussões que permeavam essa época tinham como centro o confronto entre a produção agrícola voltada ao mercado externo e a produção agrícola voltada ao abastecimento interno, marcadas por duas correntes : uma conhecida como a insuficiência da oferta de produtos agrícolas no atendimento ao crescimento da demanda por alimentos, ocasionada por problemas estruturais, segundo os quais a agricultura não respondia a incentivos econômicos, dadas as características de concentração fundiária e inelasticidade da oferta agrícola e a outra que salientava que o caráter retardatário do setor agrícola se dava pelo elevado custo dos fatores modernos de produção e que havia a necessidade de tornar esses insumos modernos disponíveis aos agricultores para aumentar a produtividade (CARMO, 1996)

Dessa forma, os incentivos do governo, como crédito e subsídios para a importação de máquinas e insumos modernos, além de políticas especiais para alguns produtos, entre eles o café, explicam porque, mesmo ocorrendo um declínio do número total de cooperativas agropecuárias, verificou-se um novo surto de constituição de cooperativas agropecuárias de café, sendo criadas 16 novas cooperativas entre os anos de 1960 e 1970.

O aumento do número de cooperativas agropecuárias de café ocorreu em um primeiro movimento para fazer frente à crise cafeeira e, no entender dos produtores, para escapar do processo de intermediação típico daquela época. A análise da evolução da produção e dos preços do café, no período de 1957 a 1968, mostra, no entanto, que houve a adoção, por parte do Governo, de uma deliberada política de preços baixos aos agricultores, conjuntamente com a erradicação de 1,4 milhões de pés dos programas governamentais de 1962 a 1967, uma vez que a produção superior às exportações e ao consumo interno estende-se até 1966 (FREITAS, 1979, p. 233-244).

A produção máxima de café da história brasileira foi atingida em 1.959 quando chegou a 44,1 milhões de sacas, com exportações de 17,7 milhões. Nesse mesmo ano, os preços médios por saca caíram para US\$ 45,4, sendo que o menor preço atingido foi de US\$ 38,2 por saca em 1963.

Num segundo movimento, no final dos anos 60 e início dos anos 70, houve um novo direcionamento do governo federal, com objetivos de dinamizar a agricultura, principalmente no centro-sul brasileiro e, no caso específico das cooperativas de café, foram dados incentivos para a intensificação dos programas de plantio, agora justificados pelo aparecimento de doenças (ferrugem do cafeeiro) e a ocorrência das geadas de 1972 e 1975 (op.cit. p, 246).

As cooperativas agropecuárias passam, portanto, a serem consideradas, na década de 70, como um instrumento importante para o processo de industrialização e modernização da agricultura induzido pelos governos federal e estadual. De um lado, as cooperativas montaram a estrutura necessária para dar suporte ao preparo e comercialização dos produtos dos seus cooperados, com a construção de armazéns, usinas de beneficio de café, máquinas eletrônicas de catação (seleção dos grãos), entre outros investimentos em sua estrutura física, favorecidas por financiamentos de investimentos dos bancos de desenvolvimento, tais como o Banco de Desenvolvimento do Estado de São Paulo-BADESP e o Banco Nacional de Crédito Cooperativo-BNCC ¹¹.

De outro lado, as cooperativas agropecuárias tornaram-se importantes dentro da política de crédito rural oficial, como agentes de repasse aos seus cooperados, dos produtos das empresas produtoras de insumos para a agricultura, facilitando a internalização da indústria para a agricultura e conseqüentemente viabilizando o processo de modernização da agricultura.

Sobre o papel dos bancos e do Estado, regulando as condições de produção e de formação da renda do setor agrícola, estudos de DELGADO (1985) evidenciam que a

¹¹ O Banco de Desenvolvimento do Estado de São Paulo-BADESP foi incorporado ao Banco do Estado de São Paulo S.A-BANESPA e o Banco Nacional de Crédito Cooperativo-BNCC foi extinto em 1990, no início do Governo Collor.

integração de capitais resulta da fusão de capitais agrários, industriais, comerciais e bancários, conjugados à política governamental. Com isso, promovem-se alterações profundas nas relações sociais de diferentes e heterogêneos grupos sociais rurais e urbanos, sendo os mais expressivos, o setor agroindustrial, comércio exterior e mercado de terras, as cooperativas, os pequenos produtores autônomos e tecnificados e por fim os microestabelecimentos rurais, sem condições de inserção no sistema financeiro.

A necessidade da moderna empresa capitalista de desenvolver suas atividades (intersectoriais e internacionais) fica sob a direção de um centro financeiro, ocorrendo a conglomeração industrial, cruzada com os bancos e/ou instituições financeiras, onde ocorre uma nova transformação do capital real e dos ativos financeiros. A integração do capital financeiro aplicável à agricultura se dá em sociedades anônimas, condomínios, empresas de responsabilidade limitada e cooperativas rurais, integradas verticalmente (agroindustriais ou agrocomerciais), cujo objetivo é a taxa média de lucro do conglomerado. Sobressai, também, o papel regulador da política econômica sobre a taxa de lucro da agricultura, durante o período de 1965 a 1985, através do enorme poder do Estado em administrar preços de produtos e insumos e a facilidade de conceder benefícios fiscais e financeiros diferenciados.

Ainda segundo DELGADO (1985), a forma cooperativa não é nova como veículo de concentração de produção e capitais na agricultura. Advindas da modernização agropecuária do final dos anos 60, as grandes cooperativas (cooperativas empresariais e multi-cooperativas), contavam com a poderosa aliança dos bancos estatais federais e estaduais (Banco do Brasil, BNCC e Badesp).

Como outras empresas controladoras, as cooperativas mantêm as mesmas características de diversificação produtiva, centralização dos investimentos e concentração da produção, o que acarreta problemas aos cooperados pequenos e, portanto, a existência de duas categorias de produtores : associados e não associados ao capital financeiro. Os associados são os tecnificados, vinculados às cooperativas e às agroindústrias processadoras. Os não associados ao capital são marginalizados enquanto pequenos produtores.

A esse respeito, também se posicionaram GOODMAN, SORJ e WILKINSON (1985), em seu trabalho sobre as estruturas sociais rurais. Para os autores, a integração com capitais agroindustriais e com instituições do Estado acarreta mudanças radicais no caráter da representação social, sendo que o “locus” privilegiado de inserção das empresas familiares modernizadas é o movimento cooperativo agropecuário, que, diferentemente dos outros setores cooperativistas, foi reforçado no período pós-64 como o principal elemento da racionalização pelo Estado da sua estratégia de modernização da agricultura.

Complementarmente, pode-se salientar, recorrendo a KAGEYAMA et al. (1990), que o setor de produção agrícola, a partir da década de 70, passou a ser um elo de uma cadeia produtiva, com a implantação das indústrias voltadas para a agricultura e das agroindústrias processadoras de produtos agrícolas, culminando na constituição dos complexos ou cadeias agroindustriais, ou seja, no conjunto constituído da indústria para a agricultura/ agricultura/ agroindústria, em cuja dinâmica passaram a fazer parte as cooperativas agropecuárias, que foram, assim, inseridas nessa dinâmica.

Fica claro que a participação do poder público no desencadeamento desse processo, durante o período de 1960 a 1980, conforme se observa na Tabela 2, foi decisiva na consolidação de programas que estruturaram o sistema nacional de inovação agroindustrial brasileiro, da modernização agrícola ao programa de substituição de energia, cujo carro-chefe foi o Sistema Nacional de Crédito Rural-SNCR (LEMOS, 1995).

Praticamente, todos os programas de incentivo à modernização da agricultura brasileira foram desencadeados entre os anos de 1960 a 1980. Dados do Banco Central do Brasil mostram que no período de 1969 a 1976 houve uma expansão acentuada da oferta de crédito rural (CARDOSO, 1989, SIMON, 1992, BIANCO, 1995)

Observe-se que a política de modernização desse período, através da política de insumos se caracterizou por três polos : expansão creditícia, estímulos à mecanização e indução a maior uso de fertilizantes e defensivos (MENDONÇA DE BARROS, 1979).

Analisando o impacto das políticas públicas desse período, de 1960 a 1980, BELIK (1998) argumenta que juntamente com o crédito rural público, o governo lançou o PROAGRO-Programa de Garantia da Atividade Agropecuária, programa de seguro rural

para garantir aos bancos os crédito concedidos aos agricultores, em 1973, e que a criação da Embrapa e Embrater vinculou a adoção de tecnologias modernas a um pacote tecnológico pré-determinado composto do crédito rural, do seguro rural, e da assistência técnica e adaptação tecnológica.

Tabela 2. Principais programas institucionais do Sistema Nacional de Inovação Agroindustrial brasileiro. Período de 1960-1980.

POLÍTICA	ATIVIDADE	PROGRAMA*	INÍCIO	INCENTIVOS
Substituição de Importações	Máquinário	Decreto Federal	1960	Fundo especial
	Defensivos	PNDA	1975	Restrição de importações
	Fertilizantes	PNFCA	1974	Taxação de importações
	Sementes	PLANASEM	1965	Incentivos fiscais, Investimentos públicos
Modernização Agrícola	Culturas comerciais	SNCR	1965	Crédito rural subsidiado
	Pecuária	PGPM	1951	Preços de garantia
	Pesquisa	EMBRAPA	1974	Seguro rural
	Assistência Técnica	EMATER	1974	Sistema pesquisa/extensão
Promoção de Exportações	Agroindústria	BEFIEX	1967	Créditos subsidiados, incentivos fiscais, desvalorizações cambiais
		COREX	1975	Taxação sobre exportação de alimentos não processados
Reestruturação Industrial	Agroindústria	FUNAGRI	1967	Fundos especiais Crédito para capital fixo e Comercialização, subsidiados
Substituição de Energia	Agroindústria	PROALCOOL	1975	Fundos especiais Capital fixo subsidiado Preços subsidiados para Produtores/consumidores

* Programas : PNDA (Programa Nacional de Defensivos Agrícolas), PNFCA (Programa Nacional de Fertilizantes), PLANASEM (Programa Nacional de Sementes Melhoradas), SNCR (Sistema Nacional de Crédito Rural), PGPM (Programa de Garantia de Preços Mínimos), EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), EMATER (Empresa Brasileira de Extensão Rural; no Estado de São Paulo a empresa é a CATI-Coordenadoria de Assistência Técnica Integral), BEFIEX (Programa de Financiamento das Exportações), COREX (Programa para Escoadouro de Exportações), FUNAGRI (Fundo Nacional para a Agroindústria), PROALCOOL (Programa Nacional do Alcool).

Fonte : LEMOS (1995)

Para o autor (BELIK, 1998, p. 17), as políticas implementadas também permitiram construir um enorme feixe de financiamentos para a indústria processadora, com recursos principalmente do FUNAGRI-Fundo Nacional para a Agroindústria, que tinha como fonte o volume de exigibilidades não utilizado pelo crédito rural.

Em síntese, pode-se afirmar que, dentro desse contexto das políticas públicas, ocorreu a consolidação do sistema cooperativo agropecuário.

3.3- Período de readequação do cooperativismo

Deve-se destacar que no início dos anos 80 ocorreram mudanças significativas na política de juros do crédito rural institucional, com a redução, a partir de 1982, do subsídio nos percentuais de correção monetária aplicáveis aos financiamentos e com a eliminação gradual dos subsídios da correção monetária em 1.983, de acordo com as resoluções 782 de 16/12/82, 827 de 09/07/83 e 876 de 20/12/83 do Banco Central do Brasil¹².

Mesmo com os aumentos verificados nas taxas de juros e na correção monetária do crédito rural institucional e a redução das fontes de recursos financeiros, as cooperativas agropecuárias participaram como coadjuvantes nesse processo de industrialização da agricultura. O trabalho de BIANCO e CARDOSO (1996, p. 23) evidenciou que nos anos 80 as cooperativas continuaram a ter papel importante no repasse de produtos e insumos para os cooperados, através da política de crédito rural. Esse período é caracterizado pela articulação e uma acentuada relação de dependência entre as cooperativas, as empresas multinacionais e os agentes financeiros. Deste modo, ficavam assegurados, para os

¹² A resolução Bacen nº 782, de 16/12/82, vinculou os encargos financeiros à variação do INPC-Índice Nacional de Preço ao Consumidor, em 70 % para os financiamentos de crédito rural e 80 % para os financiamentos agroindustriais. As resoluções Bacen nº 827, de 09/07/83 e nº 876, de 20/12/83, elevaram os encargos financeiros para 85% e 100 %, respectivamente, da variação da ORTN-Obrigação Reajustável do Tesouro Nacional. O acesso às resoluções do Banco Central do Brasil pode ser feito através da internet, no seguinte endereço : www.bcb.gov.br (busca de normativos).

agropecuáristas, recursos necessários para a obtenção de fatores produtivos, para as indústrias, regularidade de recebimento de matéria-prima e continuidade de venda de seus produtos e, para os bancos, garantias adicionais e menos risco de inadimplência por parte dos agricultores, uma vez que os riscos, em última instância, estavam sendo assumidos pelas cooperativas agropecuárias (BIANCO e CARDOSO, 1996).

Na realidade, as cooperativas agropecuárias passaram a ser um canal para as agroindústrias e os bancos repassarem recursos para os produtores rurais. Obrigados a cumprir as exigibilidades de aplicação de crédito rural, emanadas pelo Banco Central do Brasil, os agentes financeiros, principalmente aqueles com agências localizadas em grandes centros urbanos e sem estrutura no interior, passaram a se articular com as empresas multinacionais e nacionais fornecedoras de insumos para a agricultura, de forma a direcionar suas aplicações financeiras conjuntamente entre as cooperativas e as empresas, numa operação denominada de “barriga de aluguel”¹³.

Na medida em que os bancos precisavam aplicar seus recursos para cumprir a exigibilidade determinada pelas autoridades monetárias e que as empresas precisavam vender seus produtos mas não eram beneficiárias do crédito rural oficial para poder alongar os prazos de pagamento, as cooperativas foram o caminho natural encontrado para buscar esses objetivos. Como as cooperativas precisavam atender seus cooperados, muitos dos quais, sem acesso ao crédito rural e com aversão à burocracia bancária, as cooperativas passaram a adotar essa prática de financiamento da produção em defesa de seus cooperados e como única alternativa possível encontrada para atendê-los. Dessa maneira, as empresas comercializaram seus produtos através do crédito rural, via cooperativa, para que o agricultor pudesse comprar os insumos, surgindo então, a utilização do termo “barriga de aluguel” (BIANCO e CARDOSO, 1997).

Os últimos anos da década de 80 foram marcados pelo desastre do Plano Cruzado. Estimulada pela explosão dos preços em 1986, a agricultura respondeu com uma grande safra em 1987. No entanto, como observou LOPES (1992), os estoques públicos,

¹³ Expressão cunhada no âmbito da pecuária, com relação à transferência de embriões de raças puras, utilizando-se matrizes sem raça definida.

comprados através da política de preços mínimos e importações, bem como os congelamentos e intervenções nos preços, desorganizaram os mercados agrícolas, levando muitos agricultores à inadimplência.

As mudanças econômicas ocorridas em 1.989 e 1.990 aumentaram desproporcionalmente as dívidas do crédito rural em decorrência das mudanças nos indicadores de correção monetária. No início de 1989, o aumento dos encargos dos financiamentos foi de 74,60 %, em função da troca dos indexadores econômicos (NUNES e ZANATTA, 1999), passando do IPC- Índice de Preços ao Consumidor para LFT- Letra Financeira do Tesouro. Em 1.990, nova troca de indexadores aprofundou o endividamento, uma vez que, enquanto a correção dos preços mínimos dos produtos financiados foi feita pela BTN-F – Bonus do Tesouro Nacional, à taxa de 41,28 % ao ano, os contratos de crédito rural foram atualizados pelo IPC em 84,32 %, causando defasagem em detrimento dos produtores e consequentemente de suas cooperativas, que tomaram os recursos para repasse aos produtores

Na sequência, as bases da economia brasileira mudam substancialmente, com a administração Collor, a partir de 1990. A escassez dos recursos do crédito rural institucional torna-se uma realidade e as taxas de juro praticadas próximas das taxas de mercado, aliadas à queda dos preços dos produtos agrícolas, potencializaram os inúmeros problemas do setor produtivo e levaram as cooperativas agropecuárias a enfrentar problemas de inadimplência por parte dos cooperados e, consequentemente, a serem elas próprias inadimplentes com os fornecedores e os agentes financeiros, em alguns casos inviabilizando-as economicamente¹⁴.

Essa situação induziu as cooperativas a buscarem novas alternativas de explorações agrícolas para seus cooperados, abrindo ainda mais o leque dos produtos trabalhados. Ao mesmo tempo, passaram a implementar a atuação em atividades anteriormente consideradas como mero apoio às atividades dos cooperados, tais como postos de gasolina e

¹⁴ O exemplo mais marcante das consequências desse período é a dissolução da Cooperativa Agrícola de Cotia, motivo de diversos estudos, entre os quais destacam-se GONÇALVES e VEGRO (1994), JANK e BIALORSKORSKI NETO (1994), PANZUTTI (1997) e LARANJEIRA (1999).

supermercados e a implantar novas alternativas comerciais, fora de suas atividades principais, tais como lojas de eletrodomésticos e roupas, corretoras de seguro, transportadoras, indústrias de transformação, entre outras atividades, para fazer frente principalmente às dificuldades de fluxo de caixa, ou seja, de capitalização.

Ao longo desse período começam a aparecer não só problemas financeiros, mas também, a emergir problemas de ineficiência administrativa e operacional das cooperativas agropecuárias.

Com o Plano Real, após 1994, o governo subordina a condução da política agrícola à condução da política econômica, totalmente voltada ao controle da inflação. O descompasso dos preços dos produtos agrícolas, influenciados também pela política monetária e cambial, desencadeia uma descapitalização extremamente severa no setor, desembocando no processo de “securitização” e equalização das dívidas da agricultura, o que dificultou o relacionamento entre as cooperativas agropecuárias, as instituições financeiras e as empresas fornecedoras de insumos.

Isto porque, de um lado, os bancos privados não aceitaram equalizar as dívidas nos prazos permitidos pela securitização (de 7 a 10 anos). Em algumas situações, em que os contratos estavam garantidos pelas empresas fornecedoras de insumos, os bancos debitaram automaticamente os financiamentos em aberto a essas empresas. Nesses casos, ocorreu uma descaracterização do crédito rural e as cooperativas passaram a dever não mais para os bancos mas diretamente para as empresas, comprometendo o limite de crédito e a capacidade de atender os cooperados, além de impossibilitar as cooperativas de providenciarem qualquer ação no sentido de se valerem dos benefícios da securitização (Lei 9.138/95).

De outro lado, a equalização das dívidas junto ao Banco do Brasil, única instituição financeira que securitizou todos os financiamentos, exigiu a garantia hipotecária de grande parte dos bens das cooperativas, comprometendo a capacidade de obtenção de novos financiamentos por falta de garantias adicionais, conforme caracterizado por BIANCO e CARDOSO (1997).

Além disso, os desequilíbrios da agricultura brasileira, decorrentes da crise de renda e de liquidez, atribuídos, principalmente, ao descompasso verificado entre os preços dos produtos agrícolas e os encargos financeiros, foram potencializados pela entrada no mercado, em 1.995, de uma safra recorde, com a conseqüente queda dos preços, contribuindo para diminuir a renda agrícola.

A esse respeito, BACHA (1998) argumenta que a desaceleração do nível de atividade econômica na segunda metade de 1995, acompanhada da persistente elevação das taxas de juros e do aumento das taxas de salário, agravaram a situação financeira das firmas que haviam se endividado. A agricultura e a produção de equipamentos agrícolas foram particularmente afetadas, já que os preços dos alimentos sofreram uma pressão baixista como consequência da super safra de 1995. Além do mais, a apreciação do Real e o aprofundamento do processo de liberalização comercial trouxeram dificuldades adicionais às firmas mais frágeis (op.cit. p. 51).

Nesse contexto, as cooperativas agropecuárias ficaram ainda mais debilitadas e muitas delas entraram em processo de dissolução. De acordo com os dados da Tabela 1, anteriormente apresentada, de um total de 167 cooperativas agropecuárias no ano de 1988, apenas 128 estavam ativas em 1998, devido às inúmeras dificuldades confrontadas por esse segmento cooperativista, evidenciando-se a necessidade de ajustamentos no setor.

Em função desse quadro que comprometia a solvência do segmento e em função da importância das cooperativas agropecuárias como forma de organização da produção e da prestação de serviços indispensáveis para viabilizar economicamente a pequena propriedade e a manutenção do emprego no meio rural, foi editado, através de medida provisória, o RECOOP – Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária. A finalidade é de reestruturar e capitalizar as cooperativas agropecuárias, visando seu desenvolvimento autosustentado em condições de competitividade e efetividade, que resulte na manutenção, geração e melhoria de emprego e da renda.

Para tanto, as cooperativas elaboraram os Planos de Desenvolvimento que contemplam cinco projetos articulados entre si, envolvendo o equacionamento das dívidas junto aos bancos e fornecedores, a alocação de recursos novos para redimensionamento das

atividades, recuperação de recebíveis de cooperados inadimplentes, além da adequação e profissionalização da gestão (administrativa, financeira e operacional) e do monitoramento de todo o conjunto, conforme detalhado no Anexo II.

A própria elaboração dos planos de desenvolvimento, para enquadramento no programa de revitalização, foi, de certa forma, início do processo de mudanças na administração cooperativa. Por estarem desguarnecidas de pessoal profissionalizado, as cooperativas contrataram empresas especializadas em consultoria para elaboração dos planos, o que as colocou em contato com técnicas mais profissionalizadas de gestão¹⁵.

As medidas preconizadas mostram que o conceito do Programa é muito mais abrangente do que o simples saneamento financeiro, viabilizando condições de reestruturação e de estratégias administrativas eficientes, maior integração às cadeias de produção e vantagens competitivas aos produtores associados¹⁶.

¹⁵ O autor do presente trabalho participou como assessor técnico da Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo-OCESP, da análise das cartas-consultas para enquadramento no Recoop durante o primeiro semestre de 1998 e, posteriormente, participou do grupo de apoio da Organização das Cooperativas Brasileiras-OCB para assessoramento técnico e análise dos planos de desenvolvimento das cooperativas agropecuárias junto ao Comitê Executivo do Recoop-Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias, do Ministério da Fazenda, em Brasília, durante o primeiro semestre de 1.999.

¹⁶ Sobre esse assunto ver BIANCO et al (1998).

4-VANTAGENS COMPARATIVAS E COMPETITIVAS DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO

No presente tópico, discute-se o papel e examinam-se os valores e a influência do cooperativismo agropecuário na economia agroindustrial nacional.

Elemento de estabilidade regional, com uma ação reguladora de mercado, o cooperativismo agropecuário, apesar dos sérios problemas de capitalização, continua apresentando vantagens comparativas e competitivas para os produtores e para a região de atuação como um todo.

As vantagens do cooperativismo agropecuário se dão através de três vertentes : a) por ser uma estrutura que agrega economias particulares, beneficia o relacionamento do produtor com as estruturas oligopolizadas de mercado, trazendo economias nos seus negócios, b) possibilita diminuição nos custos de transação dos cooperados na utilização de ativos específicos, nas transferências de preços, de informações estratégicas e de tecnologia, c) possibilita uma prática de preços de médio prazo menor que o de mercado devido à fundamentação doutrinária de distribuição das sobras do exercício¹⁷.

4.1- Importância sócio-econômica do cooperativismo agropecuário do Estado de São Paulo e do Brasil

Inseridas no agronegócio, que responde por parte expressiva do Produto Interno Bruto brasileiro, as cooperativas agropecuárias atuam com aproximadamente um milhão de associados, dos quais mais de 60 %, de pequenos produtores rurais.

Examinando-se os números relativos ao quadro social das cooperativas agropecuárias, segundo o tamanho das propriedades, na Tabela 3, verifica-se que mais da

¹⁷ Ver BIALOSKORSKI NETO (1998, p. 37-43)

metade dos cooperados proprietários tem áreas menores do que 50 hectares (somando-se os estratos de 0-10 hectares e 10-50 hectares o percentual atinge 55, 27 %). Considerando-se também as áreas do estrato de 50 a 100 hectares, atinge-se 64,17 %.

Tabela 3. Distribuição do quadro social das cooperativas agropecuárias, segundo o tamanho das propriedades- Brasil, 1996.

Tamanho (ha)	Classe (%)	Acumulada (%)
Não proprietários	28,09	28,09
0-10 hectares	39,56	67,65
10,1-50 hectares	15,71	83,36
50,1-100 hectares	8,90	92,26
100,1-500 hectares	2,35	94,61
Acima de 500 ha	5,39	100,00

Fonte : Cooperar-OCESP, Ano II, n. 17, jan. 99.

Os dados mostram, também, que parcela significativa de não-proprietários, 28,09 %, são cooperados, o que permite evidenciar a importância sócio-econômica da atuação das cooperativas agropecuárias no apoio a parcela significativa de produtores cooperativados, não só proprietários, como também de arrendatários, meeiros e parceiros.

As análises desenvolvidas pelo Centro de Estudos Agrários do Instituto Brasileiro de Economia, da Fundação Getúlio Vargas (LOPES e LOPES, 1998), em convênio com o Departamento Nacional do Cooperativismo do Ministério da Agricultura compararam o perfil dos produtores cooperativados com produtores não-cooperativados, para testar que grupo estava em melhores condições que o outro. As análises permitiram chegar a conclusões interessantes e importantes, que confirmaram diferenças expressivas entre esses dois grupos de produtores. Os dados estão resumidos na Tabela 4 e as principais conclusões explicitadas a seguir.

Com relação ao nível de escolaridade, importante porque representa, entre outros aspectos, a capacidade do produtor de decodificar informações pertinentes a novas

tecnologias e práticas de cultivo e de adaptação a novos cenários do mercado, a proporção dos produtores com o segundo grau atingiu 30 % para os estabelecimentos cooperativados e 16 % para os não-cooperativados. Para o primeiro grupo há condições mais favoráveis para perceber e adquirir as informações necessárias e adaptá-las às particularidades de cada estabelecimento.

A avaliação da infra-estrutura sócio-econômica revela que a situação dos estabelecimentos cooperativados pode ser considerada privilegiada. Da totalidade dos estabelecimentos, observa-se que 94 % dispõem de energia elétrica, 88 % de água encanada e 69 % de fossa séptica. Dos produtores cooperativados, 73 % têm automóvel.

Do conjunto dos não-cooperados, 76 % dispõem de energia elétrica, 57 % de água encanada e 53 % de fossa séptica, enquanto que 41 % possuem automóveis.

Os dados, embora não forneçam indicadores conclusivos, mostram as facilidades que estão disponíveis aos produtores e que a grande maioria está em contato com os meios de comunicação. Portanto, torna-se acessível a comunicação e o treinamento a uma massa considerável de produtores.

O perfil de tamanho dos estabelecimentos mostra que a área média dos produtores cooperativados é de 131 hectares e a dos não-cooperativados, de 161 hectares. Nos dois grupos predominam pequenos proprietários, onde mais da metade (53 % cooperados e 75 % não-cooperados) cultivam lavouras com áreas de até 20 hectares, confirmando no caso dos cooperados, os resultados advindos da Tabela 3.

Comparando-se o valor da renda bruta das atividades com o valor total da renda, observa-se que a diferença entre as duas (média da renda gerada fora do estabelecimento) representa 10 % na amostra dos cooperativados e 13 % na amostra dos não-cooperativados, ou seja, há maior instabilidade da renda agrícola para o último grupo.

A mão-de-obra familiar se destacou como modalidade utilizada na maioria dos estabelecimentos pertencentes a cooperados e não-cooperados, atingindo 72 % e 79 % respectivamente.

Tabela 4 : Características dos produtores cooperativados e não-cooperativados. Brasil.
1997/1998.

CARACTERÍSTICAS	PRODUTORES COOPERADOS	PRODUTORES NÃO-COOPERADOS
1) Escolaridade : 2º grau completo (em %)	30	16
2) Infraestrutura (em %) :		
Fossa séptica	69	53
Automóvel	73	41
Televisão	89	74
Telefone	31	11
Energia elétrica	94	76
Água encanada	88	57
Micro computador	6	1
Antena parabólica	51	35
Aparelho de videocassete	15	8
3) Tendência de mudança de ramo (em %):		
Filhos que foram para a cidade	44	55
4) Acesso a políticas públicas (em %):		
Crédito rural	26	11
Armazéns oficiais	25	4
5) Renda bruta (em R\$ 1,00):		
Renda total (inclui outras fontes)	66.993	51.802
Renda da atividade agrícola	60.605	45.035
Renda gerada fora da propriedade (%)	10	13
6) Mão-de-obra familiar (em %):	72	79

* Os dados originais foram arredondados para números inteiros

Fonte : Elaborada a partir dos dados do Relatório de Pesquisa : Análise comparativa das características dos produtores cooperativados e não-cooperativados. LOPES e LOPES (1998, coords.). Convênio MA/SDR nº 040/97.

Tabela 4 : Características dos produtores cooperativados e não-cooperativados. Brasil.
1997/1998 (continuação).

CARACTERÍSTICAS	PRODUTORES COOPERADOS	PRODUTORES NÃO-COOPERADOS
7) Tamanho dos estabelecimentos:		
Propriedades (média em hectares):	131	161
Menores que 50 hectares (%)	57	53
Menores que 30 hectares (%)	39	38
Área com lavouras (média em hectares):	66	43
Áreas menores que 20 hectares (%)	53	75
Áreas maiores que 60 hectares (%)	20	6
8) Integração às cadeias produtivas (%)	23	4
9) Compra de insumos (em %):		
Na cooperativa	70	10
Em vendas	41	72
10) Comercialização (em %):		
Na cooperativa	50	6
No mercado	42	94
11) Transações (em %):		
Contrato verbal	43	63
Contrato escrito	30	8
12) Preservação do meio ambiente (em %):		
Microbacias	32	11
Reflorestamento	40	16
Adubação verde	55	20

* Os dados originais foram arredondados para números inteiros

Fonte : Elaborada a partir dos dados do Relatório de Pesquisa : Análise comparativa das características dos produtores cooperativados e não-cooperativados. LOPES e LOPES (1998, coords.). Convênio MA/SDR nº 040/97.

Para traçar o perfil dos produtores quanto à inserção no mercado, o estudo mostra que o número de produtores integrados às cadeias produtivas é maior entre os produtores cooperativados do que entre os não-cooperativados (23 % e 4 %, respectivamente).

A compra de insumos apesar de ser realizada principalmente na cooperativa quando se trata de produtores cooperados (70 %), mostra que esse grupo também tem nas revendas outra importante alternativa de suprimento (41 %), ocorrendo situação inversa para os não-cooperados, que são supridos apenas em 10 % pelas cooperativas e 72 % através de revendas.

Quanto à comercialização, o estudo mostra que os produtores cooperativados comercializam apenas metade de seus produtos na cooperativa (50 %), vendendo diretamente ao mercado 42 % da produção, mostrando um quadro preocupante quanto à fidelidade do cooperado à sua organização. Os produtores não-cooperativados comercializam praticamente a totalidade da produção (94 %) no mercado.

Quanto às transações, os contratos verbais predominam em 43 % quando se trata de cooperativados e 63 % quando se trata de não-cooperativados, mostrando que as formas contratuais adotadas refletem o baixo grau de integração em relação às cadeias de produção agroindustrial e a falta de coordenação no processo produtivo, que pode inviabilizar o planejamento da produção e a sua comercialização.

Os dados relativos ao manejo dos recursos naturais e preservação do meio ambiente levaram em conta as características dos solos das propriedades. No caso dos cooperativados, os estudos mostraram que 32 % dos produtores participam de algum programa de microbacias hidrográficas, 40 % fazem reflorestamento e 55 % adotam a prática da adubação verde, enquanto que, dos não-cooperativados, apenas 11 % participam de algum programa de microbacias hidrográficas, 16 % fazem reflorestamento e 20 % fazem adubação verde.

O acesso às políticas públicas e instrumentos de apoio, aferidos através do crédito rural e da utilização de armazéns oficiais, mostrou o pouco acesso a esses instrumentos de política, expondo uma situação mais grave no caso dos produtores não-cooperativados. Do total de produtores cooperativados, 26 % tiveram acesso a crédito bancário e 25 % a

armazéns oficiais, enquanto que para os não-cooperativados esses valores foram de 11 % e 4 %, respectivamente.

Resumindo, pode-se afirmar que os dados são claros ao apontarem para o distanciamento das políticas públicas face às necessidades dos produtores.

No entanto, mostram que o cooperativismo tem facilitado o acesso dos produtores aos instrumentos existentes, evidenciando as vantagens do sistema cooperativo em praticamente todos os aspectos e atividades dos cooperados com reflexos positivos para toda a comunidade onde as cooperativas agropecuárias tem abrangência¹⁸.

Quanto ao cooperativismo agropecuário no Estado de São Paulo, os dados, referentes ao ano de 1992, do Projeto de Desenvolvimento Integrado do Cooperativismo de São Paulo - PDICOOP II, Modalidade : Cooperativas Agropecuárias (INSTITUTO DE COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO, 1994), permitem observar que, apesar de não estarem distribuídas homogeneamente, as cooperativas estão presentes em praticamente todas as Regionais Agrícolas, abrangendo 268 municípios, com a participação de 107.624 associados atuantes (65,54% do total de cooperados), 17.451 funcionários permanentes e por volta de 5.000 temporários.

Do total das 136 cooperativas agropecuárias paulistas em funcionamento em 1992, 111 (81,62 %) comercializaram a produção de seus associados, vendendo uma grande variedade de produtos para o mercado interno.

Quanto aos serviços de compras em comum, 37 cooperativas possuíam somente o setor de insumos agropecuários, 60 cooperativas o setor de insumos e loja e 31 o setor de insumos e supermercado.

¹⁸ Os estudos foram realizados em 9 sub-regiões brasileiras : 1) agricultura do cerrado : GO, MT, MA (Balsas) e BA (Barreiras); 2) agricultura colonial : RS, SC e PR; 3) monocultura : SP; 4) norte e oeste do PR; 5) sul do Paraná; 6) nordeste : PE e CE; 7) agricultura tradicional : ES e RJ; 8) agricultura tradicional: MG e 9) agricultura irrigada do nordeste : BA e PE. (LOPES e LOPES, 1998, coords.)

No que se refere aos serviços prestados aos associados, destacam-se a armazenagem em 88 cooperativas (milho em 40, café em 28 e soja em 20), a secagem em 52 cooperativas (milho em 28, soja em 16 e trigo em 8), a classificação em 54 cooperativas (leite em 19, café em 19 e milho em 16), beneficiamento em 63 cooperativas (leite em 29, café em 23 e algodão em 11), industrialização em 31 (leite em 22, café em 5 e milho em 4) e fábrica de ração em 24 cooperativas.

A participação das cooperativas agropecuárias na comercialização da produção de seus associados, em relação à produção no Estado de São Paulo é bastante expressiva, destacando-se o algodão com 20,71 %, aves vivas e abatidas com 8,16 %, o feijão com 2,71%, leite com 48,10 %, milho com 10,60 %, ovos com 8,81 %, a soja com 58,72 % e o café com uma participação de 47,47 %, mostrando que o cooperativismo atingiu a maturidade e faz parte do contexto da produção de inúmeros produtos agropecuários e das atividades de diversas cadeias de produção da economia agrícola paulista e brasileira.

Análises estatísticas para as regiões do Estado de São Paulo, de acordo com BIALOSKORSKI (1998a, p. 19), comprovam significativamente que para um aumento em 10 % na proporção de cooperados há um provável aumento médio de 2,5% na renda dos produtores rurais da região, uma vez que a presença de empreendimentos cooperativados na atividade agrícola melhora os preços dos produtos agropecuários recebidos pelos agricultores e regulam o mercado dos insumos, diminuindo os preços pagos pelos produtores, conseqüentemente beneficiando toda a comunidade.

O referido trabalho evidencia que, além desse benefício, devido aos serviços prestados e à melhor relação de preços, a forma organizacional cooperativa propicia uma melhor coordenação de todo o sistema agroindustrial, conduzindo à mesma conclusão do estudo de LOPES e LOPES (1998).

BIALOSKORSKI (1998a) argumenta que não se pode perder as vantagens importantes do sistema, sob pena de deixar o produtor rural indefeso frente aos mercados oligopolizados e oligopsonizados.

No estabelecimento de políticas públicas ou na representação dos interesses econômicos dos produtores cooperados (e, por irradiação, dos não-cooperados), não se

pode prescindir da atuação das cooperativas agropecuárias na orientação e adequação de programas voltados à dinâmica do agronegócio.

4.2- Potencialidades do cooperativismo agropecuário.

A atuação das cooperativas agropecuárias, não só como reguladoras de mercado, mas como impulsionadoras de processos modernos de produção e comercialização, para melhor atendimento de apoio à atividade econômica dos cooperados, sustenta condições potenciais de participação no mercado, sedimentando sua posição estratégica nas cadeias agroindustriais.

As cooperativas agropecuárias desempenham importante papel na economia, pelas peculiaridades de suas ligações e interfaces com o setor industrial para a agricultura e os setores agroindustriais de processamento de alimentos e fibras, bem como pela facilidade de horizontalização e verticalização da produção agropecuária.

Ao analisar a dimensão e discutir o papel do cooperativismo agroindustrial, toma-se como base as relações existentes entre os diversos agentes que compõem as cadeias produtivas agroindustriais. Foram examinados os valores da participação do sistema cooperativista brasileiro agropecuário e sua influência no agronegócio nacional, em vista das oportunidades criadas pela reestruturação do sistema, através das mudanças estruturais e de novos mecanismos de gestão empresarial, readaptando as cooperativas agropecuárias ao mercado.

4.2.1- O tamanho do agronegócio brasileiro.

Respondendo por 32 % do Produto Interno Bruto brasileiro (PIB)¹⁹, a análise do desempenho do agronegócio mostra sua importância fundamental na economia brasileira,

¹⁹ FURTUOSO, BARROS e GUILHOTO (1998)

não só no contexto das cadeias produtivas, como gerador e agregador de riquezas internas, como também nas possibilidades de ampliação do potencial das exportações .

A dimensão e importância do agronegócio pode ser avaliada pela sua representatividade nas exportações brasileiras, cujos valores, expressos na Tabela 5, mostram que em 1997 chegaram a atingir US\$ 20,7 bilhões, cerca de 39% do total das exportações brasileiras. Em 1998 os valores diminuíram para US\$ 19,3 bilhões em virtude da queda dos preços internacionais das principais *commodities*²⁰.

Tabela 5 . Balança comercial brasileira no período de 1995-1998 (em bilhões de dólares americanos)

BALANÇA COMERCIAL	1995	1996	1997	1998
Exportações do país	46,50	47,70	53,00	51,50
Importações do país	49,90	53,50	61,40	57,80
Saldo da balança comercial	-3,40	-5,60	-8,40	-6,40
Saldo dos demais setores	-13,90	-16,40	-22,10	-19,30
Exportações do agronegócio	17,30	18,00	20,70	19,30
Importações do agronegócio	6,80	7,20	7,00	6,40
Saldo do agronegócio	10,50	10,90	13,70	12,90
Exportações agronegócio/país (%)	37,20	37,74	39,06	37,48

Fonte : Anuário Brasileiro do Agribusiness, Globo Rural, ano 15, n.169, nov. 1.999.

²⁰ Ver GRAMACHO (1995), GONÇALVES e MIRANDA (1998), COOPERAR , Ano II, n. 17, nov. 1999.

Em todos os anos analisados, de 1.995 a 1.998, enquanto que os demais setores da economia tiveram desempenho negativo, o saldo da balança comercial do agronegócio apresentou resultados crescentes e positivos, mostrando sua posição estratégica na economia brasileira.

A Secretaria do Comércio Exterior (Secex) divulgou que, dos seis produtos que apresentaram maiores taxas de crescimento nas exportações, no primeiro trimestre de 1999, comparando-se com o mesmo período de 1998, cinco pertencem à agroindústria : óleo de soja com 202,6 %, carne bovina com 68,8%, soja em grão com 27,6%, café em grão com 18% e carne de frango com 13,3%²¹.

4.2.2- A participação do cooperativismo agropecuário no agronegócio brasileiro.

Inseridas nesse mercado, conforme discutido no capítulo anterior, as cooperativas agropecuárias brasileiras têm desempenhado papel estratégico no relacionamento com as empresas fornecedoras de insumos para a produção agropecuária, com as empresas processadoras de produtos agropecuários, bem como tem apresentado participação efetiva no desempenho das exportações brasileiras.

Distribuídas geograficamente por todos os estados brasileiros, com maior concentração no sul e sudeste, o cooperativismo agropecuário brasileiro tem um peso significativo na economia brasileira.

No mercado interno, as cooperativas agropecuárias tiveram, no ano de 1996, significativa participação na comercialização da produção brasileira, destacando-se o algodão com 38,91%, o alho com 22,47%, o arroz com 11,36%, a aveia com 39,21%, o café com 27,97%, a cevada com 44,19%, o feijão com 11,18%, o milho com 16,68%, a soja com 29,40%, o trigo com 62,19%, a uva com 19,17% e suínos com 31,52% (COOPERAR-OCESP, 1999).

²¹ Gazeta Mercantil, Caderno Interior Paulista, edição de 7 de abril de 1999, p. 3.

No comércio exterior, apesar dos problemas enfrentados nos últimos anos, os números do Departamento Técnico da OCB, mostram que o setor exportou US\$ 917 milhões em 1995, US\$ 993,2 milhões em 1996, chegando a atingir US\$ 1.063,0 milhões em 1997 e retrocedendo em 1998 para US\$ 877,4 milhões, em virtude da queda dos preços internacionais dos principais produtos exportados pelas cooperativas agropecuárias (Tabela 6).

Observa-se que o volume mais expressivo das exportações está concentrado na cana-de-açúcar, soja e derivados e café, com 91 % do total em 1998, verificando-se ainda a tendência de um crescimento contínuo das carnes (aves, suínos e bovinos).

Além disso, o cooperativismo agropecuário responde, de outro lado, por 33,1% da capacidade estática, em milhões de toneladas, de armazenagem a granel e 20,8% de armazenagem em ensacados (OCB, 1997).

Tabela 6. Exportações das cooperativas agropecuárias brasileiras, por grupo de produto.

Período de 1995 a 1998, em US\$ milhões.

PRODUTOS	1995		1996		1997		1998	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%
Açúcar de cana	349,10	38	380,70	38	294,00	28	333,20	38
Soja e derivados	316,70	35	385,30	39	517,80	49	321,80	37
Café	100,50	11	116,90	12	164,40	15	143,60	16
Carnes	-	-	50,10	5	54,00	5	59,10	7
Demais	150,60	16	60,20	6	33,80	3	19,70	2
TOTAL	917,00	100	993,20	100	1063,00	100	877,40	100

Fonte : Organização das Cooperativas Brasileiras,-OCB, Departamento Técnico-DETEC, OCB (1997), OCB (1999).

As relações negociais do cooperativismo agroindustrial podem ser analisadas comparando-se o desempenho das 50 maiores cooperativas agropecuárias com o

desempenho das 100 maiores empresas do agribusiness brasileiro, pesquisadas pelo Centro de Estudos Agrícolas do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas²².

Os números agregados mostram que as empresas fornecedoras de insumos agrícolas têm ativo total acumulado de R\$ 11.130.000.000,00 e as empresas processadoras de produtos agrícolas somam um ativo total de R\$ 58.209.328.000,00. Na mesma pesquisa, os valores agregados das 50 maiores cooperativas agropecuárias apontam para um ativo total de R\$ 11.336.165.000,00, evidenciando, assim, o tamanho do sistema cooperativo agropecuário como um todo.

Dentre as empresas fornecedoras de insumos para a agropecuária, os dados do setor de defensivos agrícolas evidenciam uma aproximação do significado do volume de negócios das cooperativas no volume total de negócios desse setor. Os dados do desempenho do mercado de defensivos agrícolas no Brasil mostram que o consumo cresce de forma consistente, conforme se verifica na Tabela 7.

Tabela 7. Vendas de defensivos agrícolas, por destinação, em US\$1.000,00. Brasil.

DESTINAÇÃO	1995	1996	1997
Algodão	53.824	49.769	90.384
Arroz	58.920	66.043	85.478
Batata-inglesa	62.403	61.006	76.094
Cafê	89.810	106.938	156.161
Cana-de-açúcar	181.405	209.113	241.417
Citros	136.082	145.823	137.324
Feijão	59.741	57.024	65.104
Fumo	22.993	30.589	37.413
Milho	122.269	143.549	166.171
Soja	456.015	573.736	762.602
Tomate	39.626	47.769	51.545
Trigo	27.383	52.461	63.611
Outras	225.177	248.851	247.487
Total	1.535.648	1.792.671	2.180.791

Fonte: ANUÁRIO BRASILEIRO DO AGRIBUSINESS (1999), CORDEIRO e SOARES (1999)

²² Agroanalysis-IBRE/CEA/FGV, vol. 18, n. 10, out. 1998.

As vendas relativas ao ano de 1997 mostraram um incremento de 21,65 % quando comparadas ao ano de 1996, que por sua vez foram 16,74% maiores do que em 1995. Considerando-se a somatória das vendas, somente dos produtos mais expressivos do cooperativismo constantes da Tabela 6 (café, cana-de-açúcar, soja e derivados), chega-se a US\$ 1.160.180.000,00 em 1997, ou seja, mais da metade das vendas totais do setor de defensivos (US\$ 2.180.791.000,00), indicando uma forte participação das cooperativas agroindustriais como um canal seguro e organizado para distribuição desses produtos.

Raciocínio semelhante pode ser feito para as empresas processadoras de produtos agrícolas. A análise comparativa dos valores do faturamento de alguns setores específicos dá uma dimensão do mercado das cadeias agroindustriais brasileiras.

As vendas totais das 100 maiores empresas, em 1997, foram de R\$51,6 bilhões, sendo que o setor de alimentos, com 22 empresas, teve uma receita de R\$13,9 bilhões. O segundo setor mais representativo da amostra, o setor químico, chegou a um faturamento de R\$ 12,9 bilhões, enquanto que o faturamento apenas das cooperativas agropecuárias enquadradas no Recoop chega a aproximadamente 12 bilhões de reais, segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (COOPERAR- OCESP, 1999).

Para o ano de 1998, os dados do Centro de Estudos Agrários da Fundação Getúlio Vargas, publicados no Anuário Brasileiro do Agribusiness²³, mostram que os ativos totais das 50 maiores cooperativas agropecuárias brasileiras representaram 10,49 % dos ativos totais das 100 maiores empresas do agribusiness brasileiro, cujo montante chegou a 75,52 bilhões de reais. O patrimônio líquido das cooperativas agropecuárias corresponde a 7,60 % do total de 37,02 bilhões de reais do patrimônio líquido das 100 maiores empresas do agribusiness, ressaltando, assim, o potencial do cooperativismo agropecuário.

²³ Ver GLOBO RURAL, ano 15, n. 169, nov. 1999, p. 83-146.

5-CONFLITOS E DESAFIOS DA GESTÃO COOPERATIVA: COOPERAÇÃO VERSUS COMPETIÇÃO

No cooperativismo agropecuário o relacionamento cooperativa-cooperado difere substancialmente do relacionamento de um cliente com uma empresa de capital, uma vez que o cooperado é ao mesmo tempo dono, usuário e administrador. Isto na maioria dos casos se traduz em dificuldades adicionais, quer administrativas, quer de relacionamento, para que as cooperativas agropecuárias mantenham níveis de eficiência competitiva.

Diferentemente dos outros segmentos cooperativos, tais como cooperativas de trabalho médico e cooperativas de crédito mútuo, as cooperativas agropecuárias (e pode-se incluir também as cooperativas de crédito rural) são as que mais sofrem o conflito entre o ideal cooperativista e o ideal capitalista.

Tomando-se como exemplo uma cooperativa de crédito mútuo²⁴, todos os associados adquirem, inicialmente, uma cota capital da cooperativa, para tornarem-se sócios e para capitalização da empresa cooperativa. Além disso, contribuem mensalmente com um percentual aplicado sobre o salário do associado (geralmente em torno de 3 %), para o aumento contínuo do fundo de capitalização da cooperativa. Essa capitalização é compulsória e se estende por toda a vida de funcionamento da cooperativa, o que lhe assegura um fundo permanente de arrecadação. Os recursos assim capitalizados são utilizados para empréstimos aos cooperados, que reembolsam em prestações mensais, descontadas dos salários. Essa dinâmica exige, da administração das cooperativas de crédito mútuo, uma boa gestão financeira dos recursos, com cuidados especiais na gestão do fluxo de caixa e de tesouraria, além de cuidados com as garantias e riscos de recebimento.

²⁴ As cooperativas de crédito mútuo são consideradas urbanas e caracterizam-se por funcionar dentro de categorias profissionais ou dentro das empresas, ou seja, são formadas por assalariados.

Como em outros setores da economia, também existem problemas de inadimplência, mas como os empréstimos são descontados em folha de pagamento os riscos são minimizados, proporcionando bastante solidez às cooperativas.

De maneira semelhante, nas cooperativas de trabalho médico o recebimento das mensalidades por parte dos usuários dos serviços da cooperativa torna-se uma fonte permanente de recursos para capitalizar a cooperativa e com isso beneficiar os cooperados através do pagamento dos serviços prestados, observando-se a mesma dinâmica anterior. A formação e aumento da capitalização das cooperativas são contínuos e os riscos de inadimplência, menores.

5.1- Os problemas da gestão da cooperativa agropecuária.

Os exemplos citados bastam para evidenciar que existem dificuldades adicionais de gestão quando se trata de cooperativas agropecuárias (e de crédito rural), as quais têm que competir no mercado, como se fossem empresas de capital qualquer, sem fontes regulares de recebimento, a não ser através da própria dinâmica de desenvolvimento dos serviços prestados. Consequentemente, ocorrem conflitos de uma gestão que tem por princípio os ideais cooperativistas, exposta à concorrência, em uma economia cujos princípios são regidos pelo retorno ao capital.

As cooperativas de produção agropecuária têm de participar do mercado e competir em condições de paridade com as outras empresas. Para sobreviver, como elas não têm o recebimento mensal dos cooperados, precisam trabalhar com margens de distribuição, cujos retornos possibilitem a manutenção de toda a infra-estrutura de apoio (física, técnica, logística), disponibilizada para os seus associados.

É preciso evidenciar que, na realidade, a cooperativa não "vende" produtos aos associados (uma vez que os mesmos são donos da própria cooperativa). Ela "distribui" os produtos que os cooperados precisam para o processo de produção agropecuário, caracterizando-se assim o ato cooperativo. Por isso, existem margens de distribuição da cooperativa e não margens de lucro de uma empresa de capital.

No entanto, por força das políticas econômicas dos últimos anos, o cooperado passa a considerar a cooperativa como uma empresa comercial qualquer, procurando sempre o melhor preço, sem se dar conta que ele é o dono, sem atentar para os benefícios (fornecimento de insumos agropecuários a preços acessíveis, infra-estrutura para armazenagem, beneficiamento e comercialização da produção, assistência técnica, entre outros) e sem se preocupar com as necessidades de manutenção do seu empreendimento cooperativo.

Na maioria das vezes, os cooperados "se esquecem" que os custos dos investimentos fixos que teriam que ser realizados nas propriedades agrícolas foram transferidos para a cooperativa, com indiscutíveis ganhos de escala, mas que, no entanto, geram custos operacionais, de responsabilidade de todos os associados.

O cooperado não percebe que a cooperativa só existe como organização enquanto atuar em nome do cooperado. A cooperativa não compra produtos e revende para os cooperados, auferindo lucros. Ela compra produtos e insumos de acordo com as necessidades dos cooperados e distribui esses produtos aos cooperados, acrescidos de uma margem de distribuição, determinada de acordo com as necessidades (e custos) para equilibrar suas despesas de manutenção e sobrevivência.

A compreensão dessa situação é básica para que se possa pensar na revitalização do setor. Esse viés de entendimento, que gera mal-função administrativa, foi acentuado, principalmente, pelo direcionamento da política de crédito rural que facilitou os financiamentos através das cooperativas. Atribuiu-se às cooperativas agropecuárias uma função financeira fora de seus objetivos e totalmente alheia ao padrão administrativo cooperativo, mesmo porque as cooperativas não tinham experiência aplicada na avaliação dos riscos de crédito. Com isso, as distorções de gestão ficaram mascaradas e as questões de inadimplência dos cooperados mal resolvidas. Novos financiamentos, sob a proteção das cooperativas de produção possibilitavam adiar débitos vencidos, o que acabou gerando uma dupla necessidade de financiamentos. De um lado, esses financiamentos eram necessários para a manutenção da própria cooperativa, uma vez que a inadimplência automaticamente implica em não realização das margens para a manutenção da infra-estrutura organizacional e patrimonial das cooperativas e, de outro, para a rolagem das dívidas dos cooperados,

resultando em uma exposição muito grande a capital de terceiros, desembocando na atual crise de liquidez e de credibilidade do segmento de cooperativas agropecuárias.

Os efeitos sobre o endividamento das cooperativas somente passaram a ser evidenciados com a escassez dos recursos institucionais de crédito rural. Conforme detalhado por BIANCO (1995), as cooperativas agropecuárias, a partir da diminuição dos recursos oficiais para financiamentos e do desmonte das estruturas de carteiras agrícolas das instituições do sistema financeiro, assumiram esse papel no intuito de apoiar os cooperados. Isto acabou gerando um novo tipo de problema: a inadimplência dos cooperados terminou por recair em cima das cooperativas. Nesse processo, a partir do início dos anos 90, também tiveram participação as empresas de insumos e as processadoras de produtos agropecuários, principalmente em decorrência da abertura da economia e das facilidades para a entrada de recursos externos no país. Essa situação tornou-se, na prática, um problema quando os cooperados deixaram de honrar os compromissos financeiros assumidos. As cooperativas eram garantidoras solidárias dos empréstimos, uma vez que legalmente esses financiamentos passavam pela cooperativa, antes de chegar aos cooperados na forma de insumos. Por isso, muitas cooperativas ficaram inadimplentes com os bancos e com as empresas fornecedoras de insumos que internalizaram esses recursos do exterior, ou seja, ao atuarem assumindo riscos que eram dos cooperados, as cooperativas acabaram por deixar de lado os preceitos normais de eficiência econômico-financeira, aumentando substancialmente os custos de governança financeira.

A esse respeito, JANK e BIALOSKORSKI NETO (1994) analisaram algumas questões ligadas aos negócios cooperativos em mercados cada vez mais concorrenciais e dinâmicos. Devido ao preceito doutrinário de ausência de lucros, a empresa cooperativa frequentemente opera buscando maximizar os seus serviços (os benefícios aos cooperados), distanciando-se da máxima eficiência econômica e trazendo consequências adversas ao empreendimento coletivo. A própria definição da cooperativa como empresa de trabalho, e que portanto não visa lucro, pode estar determinando o ponto de eficiência de operações, através da maximização dos serviços e não dos ganhos.

Na busca por maior poder de mercado, algumas cooperativas preferiram enfatizar o crescimento horizontal e vertical de suas atividades produtivas, deixando de lado a tão

necessária eficiência e agilidade no comércio e nos negócios envolvidos (ênfatazaram mais a produção do que comércio e negócios cooperativos).

Para os autores, a empresa cooperativista tem que agir de acordo com a lógica econômica do mercado, tanto para “fora” da organização, como também para “dentro” da organização, na relação com os seus associados. Somente isso garantirá a sua eficiência empresarial e sua eficácia social.

Essa situação tornou-se mais grave a partir de 1994 e do plano Real, com a recusa dos bancos privados em “securitizar” as dívidas das cooperativas, conforme já discutido no primeiro capítulo²⁵.

Em 1998 e 1999, com a continuação da escassez de crédito agrícola, as agroindústrias passaram a assumir papel de financiadoras dos produtores rurais. As empresas de defensivos, sementes, máquinas e tratores agrícolas, processamento de commodities e, em menor grau, de fertilizantes se viram obrigadas a assumir elas mesmas o mercado, dando crédito para garantir suas vendas (as vendas de insumos e máquinas dependem da oferta de crédito aos produtores).

Como a disponibilidade de crédito rural não consegue suprir toda a demanda da agricultura, as indústrias estão fazendo o papel de banco²⁶, atuando diretamente junto aos produtores e deixando de atuar com os parceiros tradicionais, tais como as cooperativas, consolidando movimento iniciado no início dos anos 90, conforme discutido por BIANCO e CARDOSO (1996).

A estrutura funcional das cooperativas agropecuárias às vezes é considerada muito pesada, principalmente quando se analisa somente a sua parte comercial, obviamente mais exposta ao público (cooperados, terceiros, fornecedores).

No entanto, é importante ressaltar que a cooperativa se preocupa em manter diversos outros serviços imprescindíveis no apoio ao cooperado na sua atividade diária : armazéns,

²⁵ Para maiores detalhes ver BIANCO et al (1998).

²⁶ Algumas multinacionais, como a Cargill e a New Holand, receberam autorização do Banco Central do Brasil para constituírem seus próprios bancos. Gazeta Mercantil, Caderno Finanças e Mercado, Agribusiness, edições de 11/03/99 e 13/10/99, p. B-20.

usinas de benefício, balanças, departamentos de preparo e comercialização dos produtos, departamentos técnicos, agrônômico e veterinário, viveiros de mudas, além de outros serviços, tais como transportadoras, seguradoras, postos de abastecimento de combustível e também convênios com outras instituições complementares de apoio (cooperativas de crédito rural, associações de reflorestamento, institutos de pesquisa e extensão), o que gera dificuldades administrativas adicionais.

5.2- As discussões sobre o confronto dos ideais e sobre a fragilidade estrutural das cooperativas agropecuárias

Todas essas dificuldades cotidianas da gestão das cooperativas agropecuárias evidenciaram o confronto entre o ideal doutrinário cooperativista e o ideal da eficiência econômica, requerido de qualquer empresa ou organização que pretenda permanecer atuante em um mundo onde a dinâmica e a flexibilização dos mercados ditam novos paradigmas administrativos. Esses aspectos têm gerado diversas discussões sobre os mecanismos competitivos das cooperativas.

No entender de GONÇALVES (1987), o comportamento do cooperativismo, principalmente pelo seu papel na centralização do capital, atua no processo de acumulação capitalista e promove o desenvolvimento das forças produtivas, apresentando duas correntes básicas de análise.

A primeira defende a doutrina cooperativista como forma de resolução das contradições do capitalismo, criticando os desvios dos princípios de Rochdale. A outra atribui à cooperativa o mesmo papel desempenhado pela sociedade anônima ou empresa capitalista.

Para o autor, as formas associativas no campo são as mais diversas, cada uma seguindo o caminho ditado pela realidade na qual está inserida. Na agricultura, diferentemente do consumo (em que os cooperados são desprovidos dos meios de produção), atuam pequenos, médios e grandes cooperados que possuem os meios de

produção. Como capitalistas, sob determinadas condições, visam maximizar individualmente seus lucros e a cooperativa é um meio auxiliar para consegui-lo.

A cooperativa garante a participação do produtor no mercado de produtos transformados, pois a agroindústria exige desse mesmo agricultor um desempenho técnico mais apurado, com melhoria nos padrões de rendimento cultural e qualidade da matéria-prima.

Como a lucratividade da agricultura está associada ao nível de participação na renda industrial, e sendo a agroindústria o fator chave que define a própria evolução agrícola, esta transforma o produtor, através de cooperativas de dimensões empresariais, em um vendedor de produtos elaborados.

A formação de grandes conglomerados cooperativos na indústria de alimentos se dá pela busca da competitividade, através da verticalização, criando a necessidade de uma maior centralização de capital. Isto ocorre distanciando-se de sua origem doutrinária, uma vez que a concretização das regras rochdaleanas não fizeram e nem são parte das cooperativas de produtores rurais no capitalismo dependente brasileiro. Isto permite ao capital agrário uma atuação eficiente numa economia em que se acentua o processo de oligopolização, ao mesmo tempo em que as relações de trabalho (com assalariados e parceiros) são as mesmas que as do capitalista em geral, segundo o autor anteriormente mencionado.

PANZUTTI (1997) observa que as empresas capitalistas atuam pautando-se pela remuneração do capital e pela retenção do lucro, enquanto a empresa cooperativa não tem por fim o lucro, mas tem como objetivo prestar serviços aos cooperados, caracterizando-se o capital como um meio e não como um fim. No entanto, à medida que a modernização da agricultura se instala, muitos agricultores cooperativados demandam novos serviços de suas cooperativas, tais como armazenagem, beneficiamento e industrialização, exigindo a elevação de seu patamar de operações e a geração de excedentes. O agricultor cooperado não procura a valorização de seu capital na empresa, mas a valorização de sua produção, participando nas operações como usuário e nas decisões como proprietário, sendo, portanto, idênticos os interesses dos que fazem uso dos serviços ou instalações da cooperativa (usuário) e dos que possuem a empresa (proprietários). Uma vez que o empreendimento é

comum, elimina-se o mercado entre cooperativa e cooperado, caracterizando-se o “ato cooperativo”²⁷.

No entanto, mesmo não sendo uma empresa que visa lucro, a cooperativa tem que fazer investimentos, através de mecanismos internos, tais como retenção de percentual do movimento financeiro de cada cooperado, criação de outros fundos, além dos fundos obrigatórios (10% das sobras para o fundo de reserva e 5% das sobras para o fundo de assistência técnica social). A cooperativa não se apropria desse investimento, uma vez que ele é apenas investimento cooperativo, que tem origem no lucro do empresário cooperado, que em princípio faz o investimento esperando um retorno de serviços da cooperativa e não um retorno em capital.

Para o autor, o crescimento das cooperativas dependerá da incorporação de novos associados, expandindo sua base social e ampliando sua área de atuação, diversificando suas atividades naquilo que seus associados demandam, através da implantação de filiais, abertura de lojas, assistência agrônômica e veterinária (processo de horizontalização) e também pela viabilização do processo de verticalização, entendido como a internalização da produção de bens e serviços, pois os cooperados funcionam como mercado quase cativo devido à dupla qualidade de ser usuário e proprietário ao mesmo tempo.

Dessa maneira, a cooperativa torna-se, de um lado, uma unidade de procura das multinacionais, demandando insumos e equipamentos e, de outro, uma unidade de oferta para as indústrias processadoras de seus produtos agropecuários. Mas, mesmo sendo uma empresa de pessoas, o capital é fundamental para o seu desenvolvimento, implicando que a superação dessa dificuldade sem onerar o cooperado é um dos desafios da cooperativa (op.cit. p. 98). Portanto, a cooperativa, atuando no mercado em geral, terá de agir de acordo com a lógica da competitividade e eficiência econômica, tanto em relação ao mercado, como também com a lógica da eficiência associativa, em relação aos seus cooperados, sem perder sua finalidade social.

²⁷ Lei 5764/71, art. 79: Ato cooperativo: denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associadas, para a consecução de objetivos sociais. § único: o ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.

Para MEDEIROS (1998), as cooperativas agropecuárias utilizam-se de técnicas competitivas inovadoras dentro do ideal capitalista, mas esbarram nos aspectos doutrinários em torno do ideal cooperativista, expondo a fragilidade estrutural do sistema cooperativo agropecuário. Ao enfoque neo-schumpeteriano de substituição de procedimentos existentes por novos princípios de eficiência se contrapõe o fundamento do ideal cooperativista, isto é, as cooperativas agropecuárias precisam de uma reestruturação competitiva, definida por um novo padrão tecnológico de produção, mais flexível e adaptável às condições de mercado e às necessidades dos consumidores²⁸.

O modelo cooperativo de produção agrícola, que se encontra inserido em um sistema capitalista de produção e reprodução do capital, traz à tona uma forte contradição entre os dois modelos produtivos. O primeiro constituído sobre bases sociais, com a distribuição das sobras operacionais apuradas aos cooperados de acordo com os princípios cooperativos e o segundo, tendo como ponto de partida e chegada a reprodução do capital a partir dos lucros obtidos, reforçam a questão de que existe uma fragilidade estrutural no modelo cooperativo de produção agrícola. O cooperado, principalmente o pequeno, não consegue ver que a organização cooperativa, há algum tempo, absorveu o mesmo padrão competitivo capitalista, quando transformada em agroindústria cooperativa, ou seja, o entendimento do cooperado não se identifica com os parâmetros e mecanismos competitivos adotados pela administração da cooperativa, limitando sua expansão econômica (op.cit. p. 761).

A partir da percepção que as cooperativas se depararam, no decorrer da década de 90, com uma realidade adversa à que estavam acostumadas, de apoio creditício do governo e ganhos especulativos com a moeda, LOPES e HONEZAR (1998) discutiram a questão da fragilidade estrutural das cooperativas, tendo em vista que a abertura comercial e a estabilização da moeda deixou à vista incompetências gerenciais e relacionais nas cooperativas agropecuárias. Argumentam que as cooperativas estão buscando uma readaptação ao mercado, redirecionando esforços e investimentos em atividades que lhes

²⁸ Para uma discussão pormenorizada sobre a diversificação da demanda e a flexibilidade da oferta do sistema agroalimentar ver CARMO (1996).

sejam economicamente mais viáveis, paralelamente ao esforço no controle de custos operacionais e financeiros e ao reforço da fidelidade do cooperado como base da organização e da profissionalização da gerência. Portanto, isto indica que elas estão buscando se reestruturar, para eliminar a fragilidade estrutural do setor cooperativista.

Seguindo raciocínio semelhante, DORNELAS (1998) considera que as pressões impostas nesse novo ambiente econômico ao cooperativismo impôs uma adaptação, antes que perdesse sua importância efetiva no sistema econômico de produção ou de prestação de serviços. Para sobreviverem, as cooperativas tiveram que enfrentar o desafio de agir como empresas privadas no mercado, além de terem que preservar suas relações características com os cooperados. Esse antagonismo gerou no setor o que se convencionou chamar de fragilidade estrutural, ou seja, o modelo cooperativo agropecuário absorveu o mesmo padrão competitivo capitalista, induzindo a uma nova forma de conduta empresarial para as cooperativas.

Não se trata, no entanto, de discutir a cooperativa como uma empresa de trabalho normal, mas de abordar a cooperação como forma organizacional e empresarial mais ampla, com benefícios para diversos agentes ou grupos, em determinadas situações de mercado (BIALOSKORSKI NETO, 1998). Devido ao preceito doutrinário de ausência de lucros, as cooperativas agropecuárias podem estar operando de forma a maximizar os serviços ou benefícios aos associados, distanciando-se da máxima eficiência econômica da empresa, com consequências adversas ao empreendimento coletivo, ou seja, tendência de maximização do ganho isolado do produtor e não de sua cooperativa. A cooperativa tende, portanto, a voltar-se para suas estruturas internas e não para as modificações e exigências do ambiente de negócios em que atua, induzindo o empreendimento cooperativista a orientar-se ao associado e não ao mercado e ao consumidor final (op.cit. p. 28).

É oportuno ressaltar que essa situação nem sempre é bem entendida pelo cooperado, o qual se confunde diante da dupla participação, como “cliente” e “dono”, ocorrendo na maioria das situações divergências entre cooperado e cooperativa, principalmente quanto à orientação dos negócios, tais como determinação dos preços dos insumos e produtos distribuídos. À medida que o associado, pelos vícios das práticas administrativas fundadas em um ambiente econômico distorcido dos últimos anos, já explicitados anteriormente,

entende que a cooperativa agropecuária “compra” produtos e insumos para “vender” com “lucro” aos cooperados, isto gera problemas usuais, decorrentes da assimetria entre os objetivos de vendedores e compradores. Em consequência, os objetivos, postulados na antiga necessidade de auto-organização e gerenciamento como forma de alavancar grupos sociais, acabam não tendo importância.

Na realidade, o cooperado fica alheio a outra característica importante, citada por BIALOSKORSKI NETO (1998), de que o sistema cooperativo não garante retornos financeiros sistemáticos para os associados, de modo que os benefícios imediatos da cooperação são repassados aos associados na forma de preços mais baixos e de prestação de serviços, impedindo significativamente o aparecimento de resíduos (sobras).

Quando um cooperado rompe a sua relação com a cooperativa e transaciona seus produtos, sob a forma de compra ou de venda, com outras empresas, apenas por um oportunismo contratual (entendido como deserção pela teoria dos jogos), prejudica a sociedade cooperativa como um todo (op.cit. p. 24).

Para o autor, as cooperativas também têm por característica o fato de o associado ser, ao mesmo tempo, usuário e proprietário de seu negócio. Utilizando-se dos conceitos de “Agency Theory”, o associado será simultaneamente agente (administrador) e principal (dono) da mesma relação contratual, uma vez que não há separação entre propriedade e controle nas cooperativas, fazendo com que a cooperativa tenda a estar orientada para suas estruturas internas (voltada ao associado), em vez de estar preocupada com as modificações e exigências do ambiente de negócios em que atua (com o mercado e com o consumidor final).

5.3- A nova geração de cooperativas agropecuárias.

Fica evidente que a grande diferenciação entre as empresas de capital e as empresas cooperativas é que as primeiras tendem a maximizar o lucro, enquanto que as segundas buscam, pela ausência de lucro, maximizar os ganhos do produtor associado, o que conduz à busca de uma nova perspectiva para os empreendimentos cooperativos, fundada em

preceitos modernos de gestão e governança, sob a forma de uma nova geração de cooperativas.

Utilizando-se da estrutura teórica da “Agency Theory”²⁹, HAKELIUS (1998), utiliza argumentos representados através da Figura 1.

Na Figura 1 observa-se que a sobreposição que havia no início do cooperativismo, entre as características e modos de trabalho das cooperativas agropecuárias, os requerimentos de seus membros e as características do mercado, manteve a tendência de diminuir com o atual estágio do desenvolvimento econômico.

Em muitos países, o setor agrícola foi protegido da competição e subsidiado por longos períodos e, portanto, as cooperativas não ficaram expostas a uma competição agressiva e aos fortes sinais de mercado. Hoje em dia, o ambiente envolvendo as cooperativas mudou, mas estas não mudaram tanto quanto mudaram os mercados e seus donos (cooperados).

Olhando as atividades das cooperativas agropecuárias sob a ótica da “Agency Theory”, as cooperativas têm diversos problemas a serem debatidos: os associados querem sempre um retorno monetário de suas cooperativas o mais rápido possível (problema de horizonte); os associados têm opiniões diferentes a respeito da escolha dos negócios em que as cooperativas devem estar envolvidas (problema do portfólio); os associados não querem investir mais dinheiro do que o necessário em suas cooperativas (o problema da propriedade comum e das cotas partes); e, como consequência, eles acreditam que as cooperativas, como organização, são difíceis de avaliar, entender e governar (problema do acompanhamento).

Para a autora é fácil mostrar a importância da participação individual no capital das cooperativas e a importância dos sinais de mercado na organização: no caso das cooperativas de nova geração, devido ao fato do associado ser o principal (dono), ele é capaz de influenciar e monitorar o agente (gestor), de maneira mais efetiva, quando comparado com o caso do cooperativismo tradicional.

²⁹ A estrutura teórica da “Agency Theory” é baseada no relacionamento entre o *principal* (aquele que detém capital, o dono) e o *agente* (aquele responsável pela gestão, o administrador).

SOBREPOSIÇÃO ENTRE DIFERENTES OBJETIVOS E REQUERIMENTOS DAS
COOPERATIVAS, DOS COOPERADOS E DO MERCADO

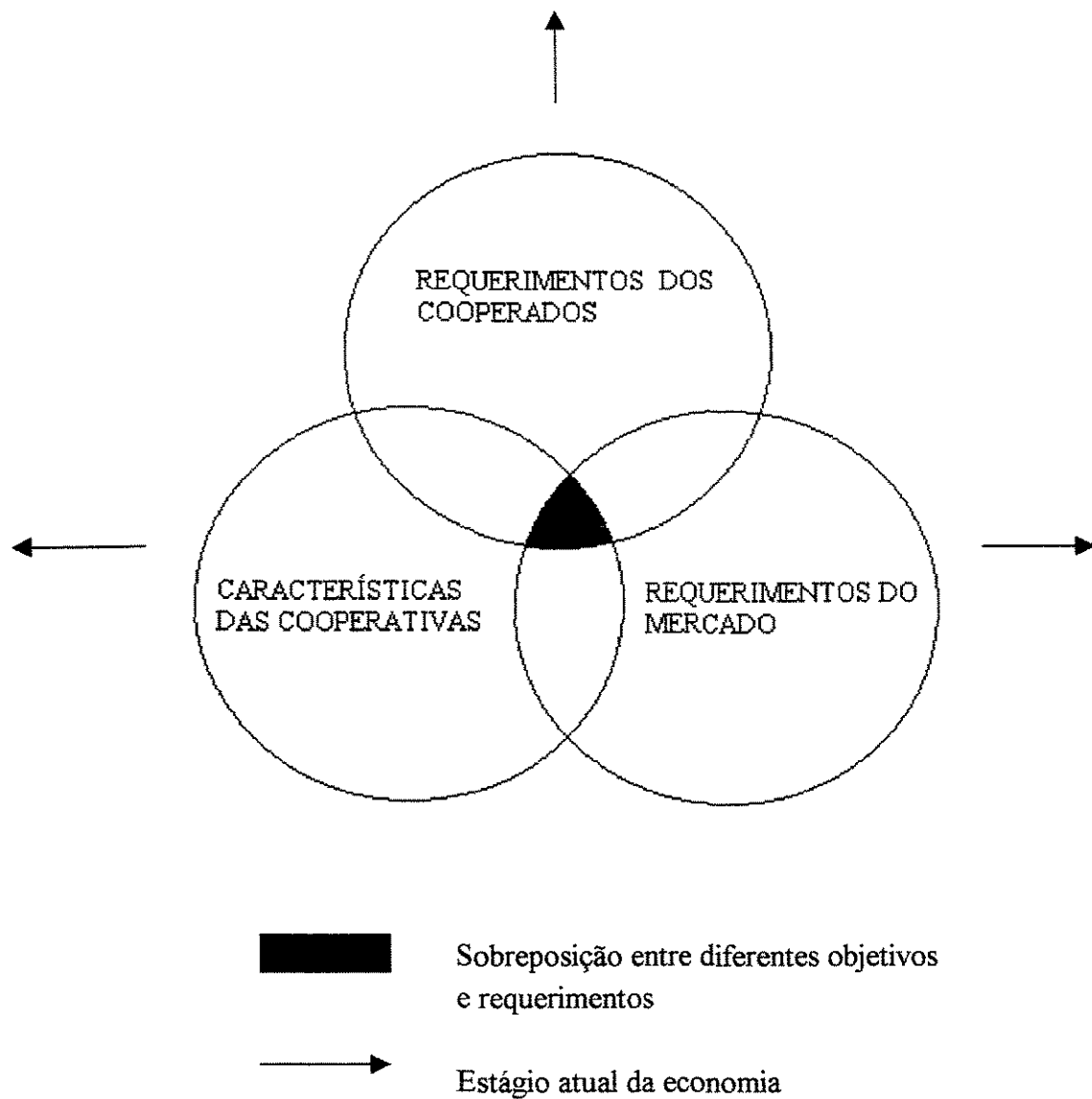


Figura 1. Sobreposição entre os objetivos das cooperativas, requerimentos dos cooperados e requerimentos do mercado.

Fonte : Adaptado de HAKELIUS (1998).

Ao implementar os conceitos das cooperativas de nova geração nas cooperativas tradicionais, pode-se conseguir um compromisso maior de seus membros, uma vez que existe um comprometimento maior entre o associado (principal) e a cooperativa (agente).

Com isso, consegue-se menores custos de transação e maiores retornos ao capital investido, aumentando a sobreposição entre os três componentes apontados na Figura 1, facilitando o desenvolvimento e a consolidação do cooperativismo.

A respeito da nova geração de cooperativas (NGC), FULTON (1998) compara a estrutura tradicional da agricultura com a estrutura tradicional das cooperativas. Observa que as cooperativas tradicionais tinham as mesmas características da agricultura da qual elas faziam parte, tais como: serem voltadas ao mercado físico de mercadorias (“commodities”) e à venda de produtos genéricos baseada na demanda dos associados, além de operarem como se os estágios das cadeias de produção fossem independentes.

Com as recentes mudanças em andamento, de uma nova agricultura de especialização, de contratos, estágios da produção sendo vistos como interdependentes, a informação como primeira fonte de controle, as cooperativas agropecuárias passam a adotar elementos dessa nova agricultura, emergindo uma nova geração de cooperativas, que adota elementos, tais como contratos, foco em produtos específicos e atividades relacionadas aos diversos níveis das cadeias de produção.

A característica chave dessa nova geração de cooperativas é o uso de direitos de propriedade negociáveis, que amarra a contribuição do capital do produtor cooperativado ao direito de entregar produtos na cooperativa. A participação no capital da cooperativa estabelece um contrato entre os cooperados e a cooperativa que estipula a obrigação da entrega de uma determinada quantidade de produto (mesmo que o produtor não produza a quantidade contratada ele se obriga a comprar, no mercado, a diferença para entregar à cooperativa) e a cooperativa se obriga a comprar a quantidade contratada.

Dessa forma, a nova geração de cooperativas incorporou a possibilidade da transferência dos direitos de propriedade, ao mesmo tempo que mantém intocáveis os princípios cooperativistas de apenas um voto por cooperado e de retorno aos resultados proporcional às atividades do cooperado.

As transformações pelas quais a agricultura está passando exigem que os produtores se envolvam cada vez mais com a provisão dos insumos e o processamento dos produtos agrícolas. Aqueles que se concentrarem somente no nível de produção, ficarão sujeitos ao controle dos fornecedores de insumos e dos processadores de produtos agrícolas, de modo que, mesmo não tendo resposta para todas as situações, as cooperativas de nova geração têm potencial para abrir novas oportunidades ao setor.

Para BIALOSKORSKI NETO (1998a), existem críticas de que a nova geração de cooperativas levaria as mesmas a uma situação de transformação em empresas não-cooperativas de capital, mas o autor entende que não existem possibilidades para a organização cooperativa tradicional, senão a transformação ou alianças estratégicas que permitam uma nova relação de direitos de propriedade e de minimização de custos de governança financeira.

O autor, à luz da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação, coloca que a empresa é um arranjo de contratos estabelecidos entre a direção e seus funcionários, entre a empresa e seus fornecedores, entre a empresa e seus clientes e entre os gestores e os proprietários dessa empresa.

Esses arranjos contratuais possibilitam eficiência nas relações do processo produtivo, ao mesmo tempo que apresentam custos de transação, que implicam na modificação da governança dos empreendimentos cooperativados, de acordo com a ótica moderna da minimização dos custos de transação e da análise do desempenho respeitado um determinado ambiente institucional.

Em seu trabalho sobre os desafios da globalização com os quais as cooperativas se confrontarão, CACERES (1998) aborda a questão de uma forma mais contundente, salientando que as cooperativas estão confrontando a globalização através da ênfase na eficiência econômica e no desenvolvimento de alianças com sócios externos.

O foco está sendo direcionado primeiramente no sentido da competitividade de grandes companhias e está deixando para trás as preocupações do cooperativismo com os aspectos sociais da vida rural e suas comunidades.

Analizando a resposta das cooperativas à globalização, MÜNKNER (1995, apud Cáceres, 1998), identifica as seguintes tendências :

- a) Comercialização dos empreendimentos cooperativos : a administração será substituída por profissionais contratados no mercado, com experiência em companhias comerciais, o que, junto com os objetivos de crescimento e lucro (necessário para o futuro da cooperativa e de seus membros), poderá levar a um estágio onde a influência e o controle das cooperativas pelos cooperados é excluída e estas acabam tendo seu controle tomado por companhias privadas.
- b) Opção pelo crescimento : crescimento através de alianças, fusões e concentração são os modelos preferidos pelas cooperativas para enfrentar a globalização, ao invés da opção pela manutenção das estruturas locais mais próximas de seus membros e comunidades, organizadas em um sistema de verticalização integrada.
- c) A identidade cooperativa : o princípio cooperativista da co-participação e do controle pelos cooperados é abandonado pela expansão dos negócios com não membros, pela privatização das cooperativas e pela possibilidade de investidores de fora do sistema investirem no capital das cooperativas.
- d) Degradação da participação dos membros : com o tempo, a participação dos cooperados diminui nas questões de decisão, de formação de capital, direitos, bem como nas atividades sociais informais. Isso se reflete no baixo nível de consciência cooperativa, de modo que os membros passam a não se sentir pertencentes à organização, sem se sentirem donos e sem responsabilidades sobre o futuro da cooperativa.

Com essa visão em mente, CACERES (op.cit. p. 35) argumenta que os administradores e analistas das cooperativas são responsáveis pelo exame da viabilidade econômica e financeira das cooperativas, enquanto que os líderes e os cooperados são responsáveis pela avaliação dos aspectos intangíveis de compatibilidade. Para ter sucesso a cooperativa precisa aumentar seus estoques em ativos globais, tais como conceitos, competências e conexões que estão diretamente relacionados com investimentos em inovação, educação e cooperação.

Para o autor, uma manifestação específica da globalização é o enfraquecimento das estruturas institucionais de regulação e suporte de setores econômicos. A inabilidade de

conceitualizar a globalização e seus impactos nas raízes da ideologia da cooperação estão permitindo a implantação de estratégias de sobrevivência de curto prazo. Essas estratégias baseiam-se somente nos conceitos de eficiência econômica e de acesso ao capital externo, mudando a relação de propriedade entre membros e cooperativas. Para o autor, as cooperativas necessitam desenvolver uma conceitualização própria dos problemas relacionados com a globalização e criar respostas em âmbito local, de acordo com as tendências gerais da globalização, ou seja, o destino das cooperativas deve ser examinado no contexto da interface local-global. A avaliação da eficiência das cooperativas deve levar em consideração um desenvolvimento institucionalmente orientado para os cooperados em adição aos princípios corporativos de eficiência econômica.

Resumindo, pode-se afirmar que, apesar de algumas divergências de abordagem, fica claro que a preservação dos valores do cooperativismo continuará a ser peça chave na revitalização e desenvolvimento do cooperativismo agropecuário, seja através da nova geração de cooperativas, seja na reorganização das cooperativas tidas como tradicionais, mas com potencial para agregar mecanismos modernos de gestão, análise e acompanhamento (e com isso, utilizar a característica dual cooperado/cooperativa, abordada anteriormente, como componente de alavancagem para o desenvolvimento). No próprio processo de reconversão por que passam algumas cooperativas enquadradas no Recoop, já existem alguns direcionamentos que permitirão adequar as cooperativas agropecuárias aos desafios da Nova Economia (economia das novas tecnologias), cuja parte indissociável é a globalização dos mercados³⁰.

³⁰ Ver a respeito : REZENDE (1999), CHADDAD, LAZZARINI e NEVES (1999), LAHÓZ (1999) e ORTIZ e VERHEIJDEN (1999).

6-INSERÇÃO DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO NA CADEIA AGRO-INDUSTRIAL DO CAFÉ

A partir do início dos anos 90, foram observadas mudanças significativas na cadeia do café, que movimenta mundialmente, cerca de US\$ 35 bilhões de dólares por ano³¹. A participação do setor no produto interno bruto e nas exportações totais da maioria dos países produtores diminuiu, a partir de 1990, principalmente pelo enfraquecimento dos acordos internacionais como instrumento de estabilização de preços e pela desregularização do comércio, como também, pela influência da interligação dos mercados financeiros e de commodities, através do mercado de derivativos do café (opções) e a grande concentração das indústrias de torrefação e da intermediação da comercialização.

6.1- O sistema agroindustrial do café no Brasil.

A cadeia agroindustrial do café ou sistema agroindustrial (SAG) do café no Brasil, esquematicamente, pode ser decomposto conforme visualizado na Figura 2.

³¹ Ver VEGRO, MORICOCCHI e JOHNSON (1997), RIAS (1998) E CAIXETA (1999).

CADEIA AGROINDUSTRIAL DO CAFÉ NO BRASIL

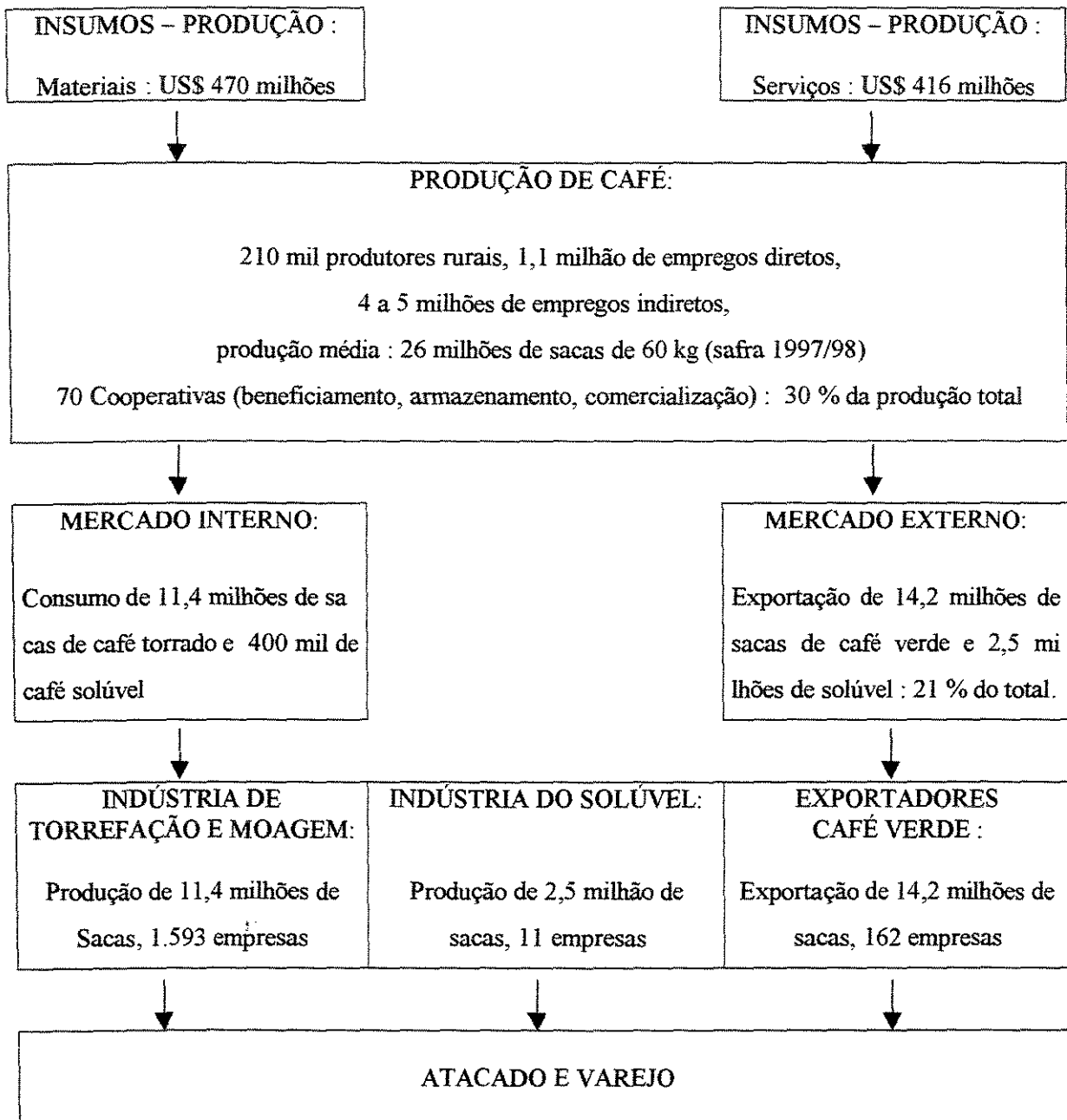


Figura 2 : Decomposição esquemática da cadeia agroindustrial do café: safra 1997/98.
(dados disponíveis para valores dos insumos referentes à safra 1992/93)

Fonte : Elaborada a partir de ZYLBERSZTAJN, FARINA e SANTOS (1993); VEGRO, MORICOCCHI e JOHNSON (1997); RIAS (1998).

Os principais segmentos são : fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos, produção primária, processamento e exportação.

Apesar da diminuição do parque cafeeiro e do número de cafeicultores, a partir da década de 80 e mais recentemente entre 1990 e 1994, por causa da queda dos preços internacionais e nacionais e das dificuldades de obtenção de recursos financeiros, a cultura de café mantém-se ainda como uma das principais explorações agrícolas do Brasil e de várias regiões do Estado de São Paulo³².

Verifica-se, a partir do esquema da Figura 2, que as atividades que compõem a cadeia agroindustrial do café têm grande importância para a economia brasileira, não só quanto à geração de renda, como quanto à geração de empregos.

A esse respeito, estudo sobre modelos de geração de empregos na economia brasileira, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social-BNDES, destaca a importância dos setores-chaves de beneficiamento de produtos vegetais e da indústria do café como aqueles com maior relação trabalho/produção (NAJBERG e VIEIRA, 1996).

Através da análise do fluxo das transformações que o café sofre até chegar ao mercado, ZYLBERSZTAJN, FARINA e SANTOS (1993), tomando por base o ano de 1990, dimensionaram o valor gerado no agribusiness do café, considerando três agregados. O primeiro agregado, da produção agrícola (de 19,8 milhões de sacas), tomando-se os custos de produção referentes a fertilizantes, corretivos, combustíveis, sementes e mudas, defensivos, salários e outros insumos, totalizou 700 milhões de dólares, gerando uma produção com valor aproximado de US\$ 1,534 milhões, o que significa um valor adicionado pela agricultura de aproximadamente US\$ 834 milhões. O segundo agregado, da indústria, gerou um valor da produção para o mercado interno, calculado a partir da

³² Com o rompimento das cláusulas econômicas do Acordo Internacional do Café-AIC em 1989 e com a extinção do Instituto Brasileiro do Café-IBC em 1990, praticamente deixou de existir uma política econômica para o café. Em outubro de 1996 foi criado o Conselho Deliberativo de Política Cafeeira-CDPC, com o intuito de conciliar os interesses do governo e dos diversos segmentos da iniciativa privada. Veja a esse respeito INFORMATIVO GARCAFÉ (1996), NASSIF (1996) e BERTONE (1998).

estimativa de consumo interno de 8,8 milhões de sacas, de US\$ 1,5 bilhões. A indústria de solúvel consumiu 2 milhões de sacas, gerando um valor de aproximadamente US\$ 174 milhões. O terceiro agregado, da exportação, gerou US\$ 1,3 bilhões, com a exportação de 16 milhões de sacas de café.

Somando-se apenas os valores adicionados na ponta final do mercado, tem-se aproximadamente US\$ 3 bilhões como o valor do grande agregado do agronegócio do café.

Tomando-se por base o ano safra de 1992/93, VEGRO, MORICOCCHI e JOHNSON (1997) estimaram os valores do primeiro agregado em US\$ 886 milhões, sendo US\$ 470 milhões relativos aos materiais e US\$ 416 milhões relativos aos insumos.

Para SAES e FARINA (1999), a estimativa do valor agregado do sistema agroindustrial do café aumentou, no ano de 1.998, para 4,0001 bilhões de dólares, com um consumo interno de aproximadamente 11,4 milhões de sacas e uma exportação de aproximadamente 16,6 milhões de sacas de 60 kg de café verde. Nesse ano, a participação do café no total das exportações brasileiras foi de 5,04 %.

Pode-se, portanto, avaliar a importância do negócio do café pelos valores obtidos e a significativa participação do setor de produção no grande agregado do agribusiness cafeeiro.

6.2- O agronegócio do café no Estado de São Paulo.

A participação do Estado de São Paulo na produção brasileira de café vem decrescendo nos últimos anos. Com a crise de preços, durante o período de 1989 a 1993, muitos cafeicultores abandonaram a atividade, conforme pode ser constatado na Tabela 8.

Verifica-se que do total de 49.028 cafeicultores existentes em 1990/91, foram eliminados 14.831, restando na atividade 34.197 produtores de café no Estado de São Paulo em 1994/1995.

Tomando-se como base as propriedades com até 30 hectares (Tabela 8), verificamos que elas perfazem 59,59 % do total, em 1994/95. Incluindo-se as propriedades com até 50 hectares esse total chega a 78,01 %, mostrando a importância do café na manutenção das pequenas propriedades rurais e na ocupação da mão de obra local e regional.

Tabela 8. Número de imóveis com café, por estrato de área no Estado de São Paulo, em 1990/91 e 1994/95.

Estrato de área(ha)	Nº de Propriedades		Porcentagem (%)	
	1990/91	1994/95	1990/91	1994/95
até 10	10.558	8.425	21,57	24,63
10,1 a 30	17.969	11.955	36,65	34,96
30,1 a 50	8.062	6.299	16,44	18,42
50,1 a 100	5.782	3.656	11,79	10,69
100,1 a 300	4.693	2.780	9,57	8,13
300,1 a 1.000	1.612	957	3,28	2,80
Acima de 1.000	352	125	0,70	0,37
Total	49.028	34.197	100,00	100,00

Fonte : Dados básicos do IEA/CATI, in VEGRO et al, 1997.

Complementando esses dados com os resultados relativos ao ano agrícola de 1995/96, do Censo Agropecuário do Estado de São Paulo (FRANCISCO at al, 1997), evidencia-se que a tendência de declínio foi mantida, pois o número de cafeicultores que continuaram em atividade naquele ano foi de 28.399. Portanto, houve uma diminuição de 5.798 produtores alijados do mercado de café, relativamente a 1994/95.

Dados comparativos da produção e respectivo valor para o Brasil e para o Estado de São Paulo, observados na Tabela 9, evidenciam a diminuição contínua da participação estadual na produção primária do café.

Com a recuperação do valor da saca de café, devido ao ciclo de preços, acentuado pela geada de 1994, iniciou-se uma nova fase da cafeicultura paulista, em novas bases tecnológicas, principalmente devido ao uso de mudas enxertadas e adensamento dos

cafezais. O percentual de participação da cafeicultura paulista, comparativamente à produção brasileira total, elevou-se para 12,2 % no ano de 1997 (estimando-se uma produção total de 18,86 milhões de sacas) e para 15,1 %, no ano de 1998 (estimando-se uma produção total de 33,95 milhões de sacas), mostrando uma recuperação bastante vigorosa do setor de produção da cafeicultura paulista (OCB, 1999).

Tabela 9. Produção de café e respectivo valor. Brasil e Estado de São Paulo, 1987 a 1996.

ANO	BRASIL		SÃO PAULO		% B/A
	Produção (A) (milhão sc)	Valor (US\$ bilhão)	Produção (B) (milhão sc)	Valor (US\$ bilhão)	
1987	42,9	4,56	12,6	1,34	29,4
1988	22,5	2,72	4,3	0,52	19,1
1989	25,4	2,51	4,7	0,46	18,5
1990	31,0	2,57	5,4	0,45	17,4
1991	28,5	2,08	3,9	0,28	13,7
1992	24,0	1,35	3,1	0,17	12,9
1993	24,0	1,60	3,5	0,23	14,6
1994	22,0	3,15	3,4	0,49	15,5
1995	16,8	2,50	1,8	0,26	10,7
1996	25,5	3,30	2,7	0,35	10,6

Fonte : VEGRO et al (1997)

Quanto ao volume dos negócios do mercado de consumo de café no Estado de São Paulo, estima-se que seja da ordem de 3,5 milhões de sacas ao ano, consistindo no maior mercado nacional para o produto, o que representa cerca de 45 % do consumo da bebida em todo o país (VEGRO et al, 1997) e se reflete no número de agroindústrias de café presentes também em todas as regiões do Estado, conforme Tabela 10.

Tabela 10. Número de agroindústrias de café, por grupo de atividade, para as Divisões Regionais Agrícolas-DIRAs do Estado de São Paulo, para o ano de 1989.

DIRA*	BENEFÍCIO	TORREFAÇÃO	SOLÚVEL	MOAGEM	TOTAL
Registro	11	18	0	1	30
S.J.dos Campos	24	20	3	0	47
Sorocaba	48	26	1	0	75
Campinas	141	126	3	5	275
Ribeirão Preto	27	8	0	0	35
Bauru	55	23	0	0	78
S.J.Rio Preto	127	38	2	0	167
Araçatuba	108	16	0	0	124
Pres.Prudente	97	15	0	0	112
Marília	83	14	0	0	97
Vale Paranapanema	25	4	0	0	29
Barretos	14	2	0	0	16
São Carlos	26	12	1	0	39
TOTAL	786	322	10	6	1124

*As Divisões Regionais Agrícolas-DIRA's foram desmembradas, constituindo-se atualmente em Escritórios de Desenvolvimento Rural-EDR's da Coordenadoria de Assistência Técnica Integral-CATI, Secretaria de Agricultura do Estado de São Paulo.

Fonte : Elaborado a partir dos dados de NEGRI NETO e COELHO (1995).

6.3- Inserção do cooperativismo agropecuário

Nos últimos anos, as cooperativas agropecuárias de café do Brasil receberam uma média anual de 7 milhões de sacas, representando 28 % da média brasileira, que foi de 25 milhões de sacas, agregando mais de 130.000 produtores e beneficiando diretamente mais de 2 milhões de pessoas (COOPARAÍSO, 1996).

No Estado de São Paulo, estima-se que, em 1994, as cooperativas agropecuárias de café, que reuniam 21.379 cooperados, dos quais 67,5 % ativos, comercializaram no mercado interno cerca de 940 mil sacas de café, faturando cerca de R\$ 107 milhões. Para o mercado externo, foram destinadas perto de 9.000 sacas, representando faturamento de R\$ 993 mil.

Em relação aos demais estados produtores, São Paulo permanece como o Estado onde a atuação das cooperativas agropecuárias no agronegócio do café se destaca (CARDINALI, 1996).

Apesar da diminuição do número de produtores de café e da diminuição da participação do Estado de São Paulo na produção brasileira, conforme visto nas Tabelas 8 e 9, observou-se, ao mesmo tempo, maior participação das cooperativas agropecuárias de café paulistas, que apresentaram contribuição bastante expressiva na comercialização da produção estadual, destacando-se sua função estratégica junto aos produtores, conforme pode ser observado na Tabela 11.

Complementando-se a análise com os dados da Tabela 12, que compara a evolução do número de pés de café (novos e em produção) do Estado de São Paulo, na década de 90, verifica-se que o parque cafeeiro cai acentuadamente de mais de 650 milhões de pés em 1990, para pouco mais de 400 milhões de pés em 1993, caracterizadamente um processo de retração, chegando ao mínimo em 1996, ano em que se inicia um novo processo de expansão, com a recuperação dos preços após a geada de 1.994.

Tabela 11. Total da produção de café do Estado de São Paulo e quantidade de café comercializada pelas cooperativas, no período de 1985 a 1993, em toneladas.

ANO	PRODUÇÃO BRASIL(A)	PRODUÇÃO SÃO PAULO(B)	% (B/A)	COMERCIALIZADO COOPERATIVAS(C)	% (C/B)
1985	1.836.000,00	470.000,00	25,60	62.900,00	13,38
1989	1.524.000,00	282.000,00	18,50	68.380,00	24,25
1992	1.440.000,00	186.000,00	12,92	88.490,00	47,58
1993	1.440.000,00	204.000,00	14,17	56.880,00	27,88

Fonte : Elaborado a partir dos dados do Instituto de Cooperativismo e Associativismo-IAC/ SAA (SÃO PAULO, 1994), do Instituto de Economia Agrícola-IEA/SAA (VEGRO et al, 1996).

Tabela 12. Evolução da cafeicultura no Estado de São Paulo, em 1.000 pés (novos e em produção), por EDR-Escritório de Desenvolvimento Rural, de 1990 a 1999.

EDR	1990	1993	1994	1995	1996	1999
EDR's onde as cooperativas fecharam ou diminuíram de atividade :						
Araras	3.502,36	4.086,86	3.741,86	3.451,72	3.326,19	3.332,25
Fernandópolis	13.080,50	3.695,00	3.080,00	2.090,00	2.501,33	2.775,80
Lins	26.738,00	7.848,85	12.554,10	7.506,00	7.412,13	9.413,79
Mogi-Mirim	27.992,00	22.131,10	16.944,10	14.747,50	4.393,50	5.085,50
Votuporanga	14.190,00	3.800,00	2.764,30	2.449,30	2.472,20	2.945,50
Sub-total (1)	85.502,86	41.561,81	40.084,36	30.244,52	20.105,35	23.552,84
% sobre Total	13,05	10,26	10,92	8,66	5,79	5,60
EDR's onde as cooperativas continuaram a funcionar normalmente:						
Assis	5.905,99	4.018,00	3.924,30	3.573,25	3.281,25	3.402,32
Botucatu	15.924,00	12.835,50	12.495,50	10.822,50	11.175,07	8.004,51
Campinas	7.065,90	8.180,00	7.824,00	7.134,00	5.909,00	4.577,95
Dracena	30.487,10	12.827,64	11.442,57	10.800,07	10.010,67	9.983,52
Franca	90.497,00	66.662,00	62.959,50	72.811,30	73.469,80	104.397,81
Jaú	15.586,46	9.172,00	9.093,00	8.178,00	8.245,85	12.654,05
Marília	44.629,00	33.994,50	33.244,50	32.682,00	32.862,00	39.701,35
Ourinhos	36.984,00	29.195,00	27.144,70	25.035,00	22.650,20	33.062,40
Ribeirão Preto	20.923,50	13.789,00	11.397,00	8.982,00	9.264,00	13.370,50
São João B. Vista	69.564,82	53.170,00	50.942,85	50.623,90	67.001,50	74.479,36
São José Rio Preto	34.926,70	14.862,90	10.901,85	7.870,56	6.271,41	10.051,52
Tupã	29.632,19	12.346,00	10.006,50	7.680,50	7.972,50	12.582,50
Sub-Total (2)	402.126,66	271.052,54	251.376,27	246.193,08	248.113,25	326.267,79
% sobre Total	61,39	66,88	68,46	70,50	71,47	77,65
EDR's onde não existiam cooperativas agropecuárias de café :						
Demais EDR's	167.366,10	92.646,69	75.743,05	72.782,63	78.924,48	70.358,50
% sobre Total	25,55	22,86	20,63	20,84	22,74	16,74
TOTAL	654.995,62	405.261,04	367.203,68	349.220,22	347.143,08	420.179,13

Sub-total (1) : EDR's onde as cooperativas fecharam ou diminuíram de atividade.

Sub-total (2) : EDR's onde as cooperativas continuaram a funcionar

Demais EDR's : EDR's onde não existiam cooperativas agropecuárias de café

Fonte : Dados do IEA/CATI: Informativo CASUL, Parapuã, ano I, n.7, set. 1999

Os dados permitem algumas observações importantes na discussão do cooperativismo agropecuário de café.

Comparando-se os dados relativos às regiões correspondentes aos Escritórios de Desenvolvimento Rural, da Coordenadoria de Assistência Técnica Integral da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, verifica-se que nas regiões onde as cooperativas de café sofreram as mesmas consequências do período de retração da cultura e acabaram fechando ou reduzindo substancialmente suas atividades (sub-total 1 da Tabela 12), a diminuição do parque cafeeiro foi mais acentuada.

De uma participação estadual de 13,05 %, em 1990 e passando a 5,61 %, em 1999 (com uma queda de 7,44 %), essas regiões tiveram comportamento apenas ligeiramente melhor do que nas demais regiões do Estado, sem tradição na cafeicultura ou em processo de reconversão de atividades mais acentuado, cuja participação caiu 8,81 %, de 25,55 % para 16,74 %, nos anos mencionados.

É importante ressaltar que nas regiões onde as cooperativas continuaram suas atividades, à custa inclusive de um endividamento excessivo junto aos agentes financeiros e empresas fornecedoras de insumos, conforme discutido no capítulo 1, verificou-se um aumento na participação sobre o total do número de pés do Estado.

A mudança de participação de 61,40 % para 77,65 % (sub-total 2, Tabela 12), permite inferir que, entre outros fatores (recuperação dos preços do café; condições de clima e solo favoráveis), essas cooperativas tiveram papel preponderante na manutenção da atividade cafeeira regional, corroborando a tendência anteriormente apontada pelos dados da Tabela 11.

Em âmbito nacional, o recebimento de café e os estoques das cooperativas mostram aumento significativo e a mesma tendência de maior participação das cooperativas na cadeia do café.

Os estoques acumulados das cooperativas, que eram de 3.336.000 de sacas, em agosto de 1.997, ascenderam a 6.095.000 sacas em agosto de 1999, enquanto que foram recebidas 2.863.000 sacas em setembro de 1997 e 5.792.000 sacas em setembro de 1.999.

Ressalte-se que as participações das cooperativas agropecuárias de café paulistas tornam-se ainda mais representativas quando analisadas em termos de dispersão geográfica,

uma vez que, de acordo com os dados da Tabela12, as cooperativas estão distribuídas geograficamente em 17 dos 40 Escritórios de Desenvolvimento Rural do Estado de São Paulo.

7-IDENTIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DE CAFÉ DO ESTADO DE SÃO PAULO

Para a análise da evolução sócio-econômica e do desempenho das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo, os dados que servirão para estabelecer os critérios mínimos necessários para o estudo serão referentes aos anos de 1992 e 1997, escolhidos por cobrir o período mais recente e de transformações mais profundas da economia brasileira, após os planos econômicos Collor, no início da década, e Real, na segunda metade dos anos 90.

Os dados utilizados para o ano de 1992 foram obtidos do Instituto de Cooperativismo e Associativismo, da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, constantes do Projeto de Desenvolvimento Integrado do Cooperativismo de São Paulo - PDICOOP II, Modalidade: Cooperativas Agrícolas (INSTITUTO DE COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO, 1994).

Para o ano de 1997, os dados foram obtidos nos projetos denominados de Cartas Consultas e nos Planos de Desenvolvimento Cooperativo, elaborados pelas cooperativas agropecuárias, para enquadramento no Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias-Recoop, cujos conteúdos estão descritos em BIANCO et al (1998).

O Recoop tem por finalidade reestruturar e capitalizar as cooperativas de produção agropecuárias, visando seu desenvolvimento autosustentado, em condições de competitividade e efetividade, que resulte na manutenção, geração e melhoria do emprego e da renda. Para tanto, as cooperativas agropecuárias apresentaram as cartas consultas, elaboradas em 1997, como pré-requisito (consulta prévia) para enquadramento no Programa de Revitalização.

As cartas consultas contemplaram dados relativos às características das cooperativas (históricos, associados, atividades, instalações, mercados), bem como relativos aos aspectos econômico-financeiros (análises retrospectivas dos balanços dos anos de 1995 a 1997) e às

projeções orçamentárias (receitas e despesas para um cenário futuro, em um horizonte de 5 anos).

Após a aprovação das cartas consultas, as cooperativas agropecuárias elaboraram, em 1998, os planos de desenvolvimento cooperativo, abrangendo uma análise retrospectiva referente ao período de 1996 a 1997 e as projeções futuras para um horizonte de 15 anos.

Para a elaboração dos planos de desenvolvimento cooperativo foram considerados os dados referentes a cinco projetos: projeto de reestruturação e de viabilidade técnica e econômico-financeira da cooperativa; projeto de capitalização; projeto de profissionalização da gestão; projeto de organização e profissionalização dos cooperados; e projeto de monitoramento.

Os estudos foram complementados com informações adicionais (desempenho, redirecionamento do foco, mudanças na gestão), obtidas nos Relatórios das Diretorias e Balanços Anuais, referentes às Assembléias Gerais de cada cooperativa analisada, para os anos em estudo.

Para os dados secundários, foram utilizados o Levantamento Censitário de Unidades de Produção Agrícola do Estado de São Paulo – LUPA, da Coordenadoria de Assistência Técnica Integral-CATI e do Instituto de Economia Agrícola-IEA, da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo (PINO et al, 1997) e os Anuários Estatísticos do Cooperativismo, da Organização das Cooperativas Brasileiras-OCB (OCB, 1998 e 1999).

Retomando-se os números da Tabela 1, apresentada no segundo capítulo (página 13), observa-se o declínio acentuado do número de cooperativas agropecuárias a partir de 1988. Nesse ano, o número de cooperativas agropecuárias era de 167 e uma década depois diminuiu para 128, mostrando que muitas cooperativas entraram em processo de dissolução, fusão ou incorporação, face às dificuldades enfrentadas.

Como não poderia deixar de ser, o mesmo processo deu-se para as cooperativas voltadas à produção primária do café. Em 1989, atuavam nesse segmento 32 cooperativas voltadas principalmente para o mercado interno. Dentre elas, seis industrializavam o produto (torrefação e moagem), quais sejam, a Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas-Cocapec, Cooperativa Agrícola da Região de Jaú, Cooperativa dos Cafeicultores da Região

de Mococa, Cooperativa Nacional Agroindustrial-Coonai, Cooperativa Regional Agropecuária de Lins e Cooperativa Mista Agropecuária de Cafeicultores da Alta Araraquarense; e duas operavam no mercado externo, a Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Garça e a Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de Mococa.

Atuando exclusivamente com o café existiam 13 cooperativas. Além disso, 19 eram consideradas poliprodutivas, combinando o café com outros produtos, tais como, algodão, arroz, aves, leite, soja e trigo (MAGALHÃES, 1991).

7.1- As cooperativas agropecuárias de café no âmbito da pesquisa.

Para o ano de 1992, tomado como base para o presente estudo, o número de cooperativas em atividade com café era de 20. Saliente-se que, além destas, cinco fecharam e sete reconverteram suas atividades para outras explorações agrícolas e comerciais, como por exemplo, a Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo-Coopercitrus, que deixou de comercializar café e direcionou o foco de atuação para a venda de insumos em geral e a operação de supermercados, a Cooperativa Agropecuária da Região de Casa Branca, que passou a atuar com a cultura do algodão e a Cooperativa de Laticínios e Agricultores de Batatais-Colaba, que passou a atuar com a pecuária leiteira.

Deve-se lembrar que o período de 1989 a 1994 foi extremamente crítico para a produção do café. Nesta época os preços foram os mais baixos da história, o que deixou as cooperativas praticamente sem condições de manutenção, caracterizando-se como um período em que todas as cooperativas buscaram alternativas de sobrevivência para seus cooperados e para elas próprias, não só na busca de outras explorações agropecuárias, como também na procura de outras alternativas comerciais, tais como postos de combustível e supermercados. Os efeitos da crise cafeeira foram amplos e os reflexos das mudanças da economia, a partir de 1994, levaram outras cooperativas a entrar em processo de liquidação ou de reconversão de suas atividades (Quadro 1).

Quadro 1. Identificação das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo.
1992 e 1997.

COOPERATIVA	SIGLA	PESQUISA*	
		1992	1997
1-Cooperativa Agrária de Cafeicultores de Lucélia	Cazola	P	P
2-Cooperativa Agrária e de Cafeicultores do Sul de São Paulo-Parapuã	Casul	P	P
3-Cooperativa Agrícola da Região de Jaú	Cooperjaú	P	P
4-Cooperativa Agrícola Mista de Adamantina	Camda	P	P
5-Cooperativa Agropecuária e de Cafeicultores da Alta Araraquarense-São José do Rio Preto	Cafealta	P	P
6-Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de São Manoel-São Manoel	Cafénoel	P	P
7-Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas-Franca	Cocapec	P	P
8-Cooperativa de Cafeicultores da Média Sorocabana-Cândido Mota	Coopermota	P	P
9-Cooperativa de Cafeicultores da Região de Garça	Garcafé	P	P
10-Cooperativa de Cafeicultores da Região de Marília	Coopemar	P	P
11-Cooperativa de Cafeicultores da Região de Pinhal	Coopinhal	P	P
12-Cooperativa de Cafeicultores da Zona de Vera Cruz	Veracaf	P	P
13-Cooperativa Nacional Agroindustrial-Ribeirão Preto	Coonai	P	P
14-Cooperativa Regional Agropecuária de Campinas	Coplan	P	P
15-Cooperativa Agrária e de Cafeicultores de Tupi Paulista	Cacretupi	P	R
16-Cooperativa Agropecuária do Vale do Paranapanema-Pirajú	Coopanema	P	V
17-Cooperativa Agropecuária Mista de Mogi-Mirim	Mogi-Mirim	P	I
18-Cooperativa dos Cafeicultores da Zona Bragantina-Bragança Pta	Bragança	P	R
19-Cooperativa de Cafeicultores da Zona de Mococa	Mococa	P	L
20-Cooperativa Agropecuária Mista de São João da Boa Vista	Coopersan	P	I

*Pesquisa : P = cooperativas incluídas na pesquisa.
R = cooperativas que reverteram as atividades.
V = cooperativa em processo de retomada de atividades.
I = cooperativa incorporada (fusão com outra cooperativa) ou em processo de fechamento.
L = cooperativa em liquidação.

Fonte : Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Os dados do Quadro 1 mostram que, no ano de 1992, existiam em atividade 20 cooperativas agropecuárias de café, que constituíram a base de dados da pesquisa para aquele ano. Com relação ao ano de 1997, o universo de análise da pesquisa foi constituído pelas 14 cooperativas agropecuárias de café que permaneceram em atividade até aquela data.

7.2 – Critérios e caracterização das variáveis da pesquisa.

As variáveis foram preparadas de forma a fornecer elementos que permitam caracterizar o desempenho das cooperativas agropecuárias de café, levando-se em conta três aspectos fundamentais, a estrutura, o funcionamento e o desempenho, de acordo com a definição da teoria da organização (PUGH, 1984).

As variáveis possibilitaram o estabelecimento de critérios mínimos necessários para a análise comparativa das cooperativas, tendo por base o histórico, os componentes de administração, os dados da produção e de vendas, a situação do mercado e a avaliação econômico-financeira³³.

Para tanto, um dos conceitos considerados foi o da competitividade, compreendido como a capacidade da empresa de explorar a estrutura e os padrões de concorrência do mercado em que atua.

Para PORTER (1999), a competitividade é função de cinco forças : o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos de outros ramos, a ameaça da entrada no mercado de novos concorrentes e a rivalidade entre as empresas existentes, além de outras competências

³³ A respeito das tendências do uso de técnicas de análise mais usuais, veja-se REBOUÇAS (1995), BORGES (1996) e KAY (1996). Técnicas de análise tradicionais voltadas ao cooperativismo podem ser consultadas em OIT (1990) e BENATO (1992b)

nos âmbitos de produção, vendas, gestão administrativa, infra-estrutura física e dos avanços tecnológicos (MARIOTTO, 1991)³⁴.

Os critérios econômicos foram enfatizados porque permitem obter medidas de tendência no tempo e análises comparativas de uso corrente em todos os setores, abrangendo diferentes componentes da atividade empresarial (LEONE, 1991). O valor do capital social, o valor do ativo imobilizado e o valor de vendas, para citar alguns de uso mais frequente, representam óticas diferentes e revelam problemas particulares das empresas (Charreaux, 1987, apud LEONE, 1991). Serão utilizados, como referencial, indicadores econômicos já consagrados, constantes das publicações MAIORES e MELHORES (2000) da Revista Exame e BALANÇO ANUAL (2000) da Gazeta Mercantil e da nova metodologia para classificação das empresas da Fundação Getúlio Vargas, constante da revista Agroanalysis. Segundo esta metodologia, a análise das demonstrações financeiras permite tornar a informação contábil um instrumento fundamental para controlar e medir a eficiência da gerência operacional e financeira da empresa (FRANCISCO FILHO, 1995).

A diferença fundamental a ser destacada quanto às demonstrações financeiras diz respeito ao item “lucro”, que no caso das cooperativas, por não serem empresas de capital e terem legislação específica, tem a denominação de “sobras” (BENATO, 1992a).

É importante salientar que, de acordo com a lei do Cooperativismo (Lei nº 5.764/71), a cooperativa não vende, mas distribui produtos (insumos, materiais e equipamentos) para os cooperados, daí as margens de distribuição serem denominadas de “sobras” e não de “lucros”, ou seja, a cooperativa não tem as mesmas características comuns do comércio, mas a peculiaridade de ser uma empresa de compras e vendas em comum para o conjunto de seus cooperados, conforme discutido anteriormente (item 5.1).

A seleção das variáveis permitiu, assim, uma visualização clara dos acontecimentos, possibilitando a verificação do desempenho através da confrontação dos resultados da

³⁴ O método de análise do ramo de negócio (grupo de empresas que são ofertantes de produtos substitutos bastante próximos), ou diagrama de cinco forças de Porter, implica que a empresa deve buscar um bom desempenho numa boa indústria (setor ou segmento que compreende o conjunto das empresas que atuam em um mesmo mercado (Porter, 1985 apud MARIOTTO, 1991).

análise com os parâmetros definidos como satisfatórios para uma determinada cooperativa específica, ou para o sub-grupo de cooperativas que está sendo analisado (MATOS e GURGEL, 1989).

Mesmo considerando-se algumas dificuldades de se agrupar as variáveis em aspectos (em algumas circunstâncias uma variável poderia ser incluída em dois ou mais aspectos), procurou-se determinar os aspectos que se identificam o mais fielmente possível com a realidade em estudo, captada através das variáveis que correspondem aos atributos físicos ou econômicos das cooperativas agropecuárias de café estudadas. Pode-se, a partir daí, identificar a ocorrência de um determinado comportamento, evidenciando tendências e possibilitando uma acurada avaliação do desempenho.

Para uma avaliação do desempenho mais abrangente foram também utilizadas informações não-financeiras, uma vez que o desempenho financeiro só é sustentável se os pilares não-financeiros da empresa forem também avaliados, isto é, procurou-se encontrar um conjunto informativo e manuseável de avaliações financeiras e não-financeiras³⁵ para a avaliação das organizações cooperativas.

Os aspectos identificados e respectivas variáveis estão descritos a seguir.

A) Perfil:

O perfil está composto pelas variáveis não-financeiras, relacionadas às características dos cooperados, quanto ao tamanho (mini e pequenos, médios e grandes) e quanto ao fato de estarem ativos com a cooperativa e, também, com o volume de negócios da cooperativa no mercado de café e pelo faturamento da cooperativa referente a esse produto. As variáveis estão caracterizadas adiante.

V01 - Número de cooperados ativos – COAT

Representa o total de cooperados que mantiveram pelo menos uma transação negocial com a cooperativa (entrega de produto ou recebimento/compra de insumos, materiais, serviços) no decorrer do ano civil comercial analisado.

³⁵ Veja a esse respeito, MEYER (1997) e SHANK (1996).

V02 - Número de mini e pequenos cooperados – MIPE

Representa o número de cooperados considerados mini e pequenos produtores, de acordo com a área total da propriedade. Apesar de existirem outros critérios para classificar os produtores rurais, tais como renda bruta, número de empregados assalariados, adotou-se, por facilidade de manuseio dos dados, o critério da área total das propriedades, em consonância com as recomendações para elaboração dos projetos do Recoop (mini produtor: até 10 hectares; pequeno produtor: 10,1 – 50 hectares).

V03 - Número de médios e grandes cooperados – MEGR

Representa o número de cooperados considerados médios e grandes produtores, de acordo com a área total da propriedade, segundo o mesmo critério, discutido no item anterior, adotado nos projetos do Recoop (médio produtor: 50,1 – 500 hectares; grande produtor: acima de 500 hectares).

V04 - Participação no mercado regional do café – MECA

Mede a proporção comercializada da quantidade em sacas de café pela cooperativa em relação à quantidade de café produzida na região de atuação, em porcentagem.

V05 - Cooperados ativos em relação aos demais produtores – COPR

Mede a proporção do número de cooperados ativos em relação ao número total de produtores (cooperados e não cooperados) da região de atuação da cooperativa. Em porcentagem.

V06 - Faturamento com café – FCAF

Mede a proporção do faturamento de café em relação às receitas totais anuais da cooperativa, em porcentagem.

V07- Capacidade de armazenagem - CARM

Mede a capacidade de armazenagem das cooperativas. Em toneladas.

B) Dimensão :

As variáveis que compõem esse aspecto relacionam-se ao volume de negócios e permitem analisar as cooperativas quanto ao tamanho, considerando-se as grandezas contábeis³⁶. Os elementos básicos foram os dados do balanço patrimonial e da demonstração dos resultados. Os dados do balanço patrimonial indicam tudo o que a empresa possui e como tudo é financiado (estrutura do capital), através da seguinte identidade: $\text{ativo} = \text{passivo} + \text{patrimônio}$. A demonstração dos resultados mede o desempenho da empresa ao longo de um determinado período (ano civil) e é representada por : $\text{receita} - \text{despesa} = \text{resultado}$ ³⁷.

As variáveis correspondentes estão caracterizadas a seguir:

V08 – Receitas totais anuais – RTOT

Representa o total das receitas das cooperativas: é a somatória das vendas de produtos, insumos e serviços no ano (faturamento anual), em unidades monetárias.

V09 – Sobras líquidas – SOLI

Mostra o resultado do exercício das cooperativas (corresponde ao lucro líquido das empresas de capital), descontado o imposto de renda e a contribuição social, em unidades monetárias.

³⁶ A linguagem contábil é comum a toda organização de negócios. Os dados contábeis são produzidos principalmente para o controle de resultados, que é o cerne do processo empresarial (ZIMMERMANN, 1997).

³⁷ Ver ROSS, WESTERFIELD e JAFFE (1995).

V10 - Ativo total – ATTO

Representa o total dos recursos à disposição da empresa (bens e direitos), em unidades monetárias.

V11 - Patrimônio líquido – PATL

Mede a riqueza da empresa. Representa a soma do capital, reservas, sobras acumuladas, deduzidos o capital a integralizar e os prejuízos acumulados (ativo menos passivo), em unidades monetárias.

C) Eficiência/competitividade :

As variáveis desse aspecto relacionam-se aos indicadores de eficiência e permitem avaliar, de modo individual e comparativamente, quanto à governança corporativa: gestão operacional e estratégica, integrada com a gestão econômico-financeira. Os elementos básicos foram os indicadores econômico-financeiros das cooperativas, que medem o risco (índices de liquidez, de atividade e de endividamento) e o retorno (índices de lucratividade) da atividade³⁸.

As variáveis estão caracterizadas a seguir:

V12 - Liquidez geral – LIQG

Mede a capacidade de saldar os compromissos sem utilizar o ativo permanente. É resultante do ativo circulante mais o realizável a longo prazo dividido pelo passivo circulante mais o exigível a longo prazo.

V13 - Endividamento geral – ENDG

É a soma do passivo circulante com o exigível a longo prazo dividido pelo ativo total, em porcentagem. É um indicador de risco, representando a participação de recursos financiados por terceiros

³⁸ Ver GITMAN (1997), REIS (1986) e SALAZAR (s.d.)

V14 - Margem bruta – MABU

A margem bruta é a diferença obtida entre o valor das receitas totais das cooperativas menos o valor dos custos dos produtos vendidos, dividida pela receita total, em porcentagem.

V15 - Margem operacional – MAOP

A margem operacional é a diferença obtida entre o valor das receitas totais menos o valor dos custos dos produtos vendidos e menos as despesas operacionais (despesas com pessoal, com vendas, despesas tributárias, administrativas e outras despesas operacionais) dividida pela receita total, em porcentagem.

V16 - Rentabilidade do patrimônio – RPAT

É o resultado líquido do exercício dividido pelo patrimônio líquido, multiplicado por 100. Mede o retorno do investimento, em porcentagem

V17 - Giro do estoque – GEST

É um dos indicadores de eficiência da empresa. Mostra o número de dias que decorreram entre a compra da mercadoria e sua venda. Calculado através da seguinte fórmula:

$$\text{GEST} = (\text{custo da mercadoria vendida} / \text{estoque médio}) / 360$$

V18 - Giro do ativo – GATI

É a relação entre receita bruta dividida pelo ativo total. Mede a eficiência operacional da empresa.

D) Relação com terceiros :

As variáveis de inter-relação com terceiros permitiram analisar as relações das cooperativas agropecuárias de café com os setores agroindustriais a montante e a jusante da produção primária de café, bem como as relações com o setor financeiro.

V19 - Comercialização de insumos – COIN

Mede a proporção das vendas de fertilizantes, corretivos, defensivos, fungicidas, herbicidas, rações, produtos veterinários efetuadas pelas cooperativas agropecuárias, em relação às vendas totais da cooperativa, em percentagem.

V20 - Outras receitas – OURE

Mede a proporção das vendas com outras atividades não-agrícolas, como supermercados e postos de combustível, em relação ao faturamento total da cooperativa, em percentagem.

V21 - Financiamentos de curto prazo - FICP

Valor dos créditos de curto prazo obtidos pelas cooperativas agropecuárias junto ao sistema financeiro, em unidades monetárias

V22 - Financiamentos de longo prazo – FILP

Valor dos créditos de longo prazo obtidos pelas cooperativas agropecuárias junto ao sistema financeiro, em unidades monetárias

V23 - Valor de crédito de fornecedores – CRFO

Valor dos créditos conseguidos pelas cooperativas agropecuárias junto aos fornecedores, em unidades monetárias.

A partir desses aspectos e variáveis, dois conjuntos de indicadores disponíveis foram considerados para a análise, conforme disposto no Quadro 2, com os indicadores disponíveis para o ano de 1992 e no Quadro 3, com os indicadores disponíveis para o ano de 1997.

Quadro 2 : Variáveis analisadas e respectivas siglas para o ano de 1992.

ASPECTOS		VARIÁVEIS	SIGLA
Perfil	Cooperados	Ativos	COAT
	Cooperativa	Capacidade dos armazéns	CARM
		Faturamento do café	FCAF
Dimensão	Demonstração	Receitas totais anuais	RTOT
	do resultado	Sobras líquidas	SOLI
	Balanço	Ativo total	ATTO
	patrimonial	Patrimônio líquido	PATL
Eficiência/ Competitividade	Indicadores econômico- financeiros	Liquidez geral	LIQG
		Endividamento geral	ENDG
		Margem bruta	MABU
		Margem operacional	MAOP
		Rentabilidade do patrimônio	RPAT
		Giro do estoque	GEST
		Giro do ativo	GATI

Para o ano de 1997, o Quadro 3 contempla um conjunto mais amplo de variáveis e aspectos, que permitem aprimorar algumas particularidades para a análise, principalmente quanto ao perfil da cooperativa e o seu relacionamento com terceiros, ou seja, a relação

com o cooperados e a exploração de café e a integração com outros segmentos da cadeia de produção.

Quadro 3 : Variáveis analisadas e respectivas siglas para o ano de 1997.

ASPECTOS		VARIÁVEIS	SIGLA
Perfil	Cooperados	Ativos	COAT
		Proporção sobre produtores	COPR
		Mini e pequenos	MIPE
		Médios e grandes	MEGR
	Cooperativa	Faturamento do café	FCAF
		Participação no mercado	MECA
Dimensão	Demonstração do resultado	Receitas totais anuais	RTOT
		Sobras líquidas	SOLI
	Balço patrimonial	Ativo total	ATTO
		Patrimônio líquido	PATL
Eficiência/ competitividade	Indicadores econômico-financeiros	Liquidez geral	LIQG
		Endividamento geral	ENDG
		Margem bruta	MABU
		Margem operacional	MAOP
		Rentabilidade do patrimônio	RPAT
		Giro do estoque	GEST
Relação com terceiros		Comercialização de insumos	COIN
		Outras receitas	OURE
		Financiamentos de curto prazo	FICP
		Financiamentos de longo prazo	FILP
		Crédito de fornecedores	CRFO

8-AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DE CAFÉ

As técnicas estatísticas de análise multivariada de dados ou análise de dados multidimensionais (análise de componentes principais, análise fatorial de correspondência, análise de agrupamentos) tornam-se instrumentos de útil aplicação no estudo de relações entre unidades experimentais (indivíduos ou observações) e as variáveis correspondentes.

O principal objetivo da análise multivariada é resumir uma grande quantidade de dados, através de alguns poucos parâmetros, que simplificam a análise.

Para auxiliar na consecução dos objetivos do estudo sobre as cooperativas agropecuárias de café foram combinadas as técnicas de análise fatorial em componentes principais e de classificação automática hierárquica. Complementarmente, dada a natureza abrangente da pesquisa, utilizou-se de análises descritivas.

8.1-Métodos de análise multivariada.

8.1.1- Análise fatorial em componentes principais.

O objetivo da aplicação do método de análise dos componentes principais é encontrar novas variáveis (fatores), em menor número que as variáveis iniciais e que sejam combinações lineares dessas variáveis, de forma a permitir a análise da estrutura de uma matriz de dados, pondo em evidência: as relações entre as observações; as relações entre as variáveis; as relações entre ambas, variáveis e observações.

A análise fatorial em componentes principais é utilizada para encontrar um conjunto de combinações lineares padronizadas, chamadas “componentes principais”, que sejam ortogonais entre si e que, consideradas no total, expliquem a variância dos dados originais.

Portanto, é uma técnica que permite transformar um conjunto original que envolve um grande número de variáveis, em um novo conjunto com um número reduzido de variáveis.

As componentes principais serão extraídas em ordem decrescente de importância, de acordo com a contribuição para a variância total dos dados originais.

Assim, o primeiro componente principal é a combinação linear das variáveis originais que pode explicar individualmente a máxima parcela da variância total. O segundo componente principal será a segunda melhor combinação linear, no sentido de explicar a maior parcela da variância restante (desde que ortogonal à primeira) e assim sucessivamente, até que o conjunto de todos os componentes explique o total da variância dos dados (HOFFMANN coord., 1985).

Como, em geral, os fatores a serem utilizados são em número mais limitado que as variáveis iniciais e como a representação é feita em um sub-espço de dimensão mais reduzida, acarreta alguma perda de informação.

No entanto, embora as variáveis originais sejam adequadamente descritíveis a partir do conjunto completo dos componentes principais, já que são transformações matemáticas exatas das variáveis, na análise de um problema é comum, mesmo que se perca alguma informação, utilizar apenas os primeiros componentes principais, aos quais corresponderá uma proporção elevada da variância total das variáveis originais (HOFFMANN, 1992).

Em geral as variáveis são quantitativas e utilizam-se variáveis centradas-reduzidas (padronizadas), isto é, com média zero e desvio padrão igual a um. Consequentemente, a matriz de dados, bem como os resultados obtidos a partir das variáveis padronizadas são independentes das unidades de medidas das variáveis originais.

Através da matriz de correlação das variáveis X_j , de ordem n (n linhas e n colunas), obtém-se n autovalores $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_j, \dots, \lambda_n$. Os autovalores exprimem a importância da inércia (variância) total extraída pelo fator (componente) correspondente.

Pode-se proceder de forma a considerar m autovalores, sendo m nitidamente menor que n , pois a obtenção desses autovalores é feita em ordem decrescente, ou seja, o primeiro autovalor obtido mede uma parte da variância total do sistema maior que o segundo e assim por diante (CARDOSO, 1991).

Para se obter a importância relativa de um fator, calcula-se a porcentagem da variância explicada pelo fator: $(\lambda_j / n) \cdot 100$

Quanto mais próximo de 100, mais a dispersão dos pontos é sintetizada pelos m fatores retidos, mostrando que a porcentagem da variância acumulada serve de teste para a extração dos fatores. Outro critério para reter os eixos fatoriais consiste em considerar somente aqueles associados a autovalores superiores à unidade.

Uma vez preparadas as variáveis, pode-se observar as correlações existentes entre elas e os fatores (ou componentes). Quanto mais o coeficiente de correlação entre variável e fator se aproxima da unidade, em valor absoluto, tanto mais variável e fator são próximos, o que indica as variáveis que normalmente apresentam maior interesse para análise (CARDOSO, 1991).

Complementarmente, pode-se efetuar a análise da influência da variável no modelo, utilizando-se dos dados das comunalidades. O valor das comunalidades é igual à soma dos quadrados dos coeficientes de correlação das linhas correspondentes aos componentes principais obtidos. As comunalidades podem ser interpretadas como indicadores de qualidade do ajustamento, uma vez que mostram a capacidade dos componentes de explicar a variabilidade dos dados. Os valores da comunalidade podem variar de 0 a 1 e quanto mais próximo de 1, maior é a contribuição dos componentes calculados para a variância total da variável considerada (HOFFMANN, 1985, p. 715).

8.1.2- Classificação automática hierárquica

A classificação automática hierárquica normalmente se apresenta como complemento importante às técnicas de análise de componentes principais.

A aplicação de qualquer técnica de classificação necessita de uma medida de proximidade entre os elementos do conjunto de indivíduos ou do conjunto de variáveis e de uma estratégia de integração, que inclui o critério a reter para a constituição das classes ou grupos (“clusters”). Portanto, na análise hierárquica podem ser utilizados, como dados básicos, as coordenadas das observações associadas aos eixos fatoriais obtidos pela Análise

dos Componentes Principais. No presente caso foram usados os cinco primeiros componentes (máximo fornecido pelo programa estatístico utilizado).

Pode-se considerar que o objetivo da classificação hierárquica é obter, a partir das medidas de distância (similaridade) ou dissimilaridade entre pares de observações, a construção de uma hierarquia indexada equivalente, denominada dendrograma (“árvore hierárquica”).

Para tanto deve-se proceder o agrupamento das partes (agregação de dados) de maneira a minimizar a perda de informação (VOLLE, 1993). Neste trabalho, utilizou-se como critério de agregação o método de Ward, ou critério de inércia ou ainda, estratégia de maximização do momento de ordem dois³⁹.

O critério de reagrupamento (agregação de indivíduos e posteriormente de grupos de indivíduos) baseia-se na fusão de duas classes, nas quais a perda de inércia é menor, minimizando, portanto, a perda de informação (BOUROCHE e SAPORTA, 1981).

Após a obtenção do dendrograma, define-se o número de grupos a serem retidos, ou seja, o nível de “corte” da “árvore hierárquica”. Para BUSSAB, MIAZAKI e ANDRADE (1990, p.79), o nível de corte do dendrograma “deverá ser realizado, analisando-o de forma a buscar alterações significativas dos níveis de similaridade entre sucessivas fusões obtidas”, resultando, assim, um número de grupos relativamente homogêneos e diferenciados entre si.

Os cálculos para aplicação da técnica dos componentes principais e de classificação hierárquica, conforme descrito anteriormente, foram realizados através do programa STAT-ITCF - “Structuración des Tableaux a Trois Indices de la Statistique” do “Institut Technique de Céréales et des Fourrages” – França, versão 5, 1991.

O programa estatístico possibilita também a obtenção de gráficos com a representação dos pontos-variáveis e dos pontos-indivíduos nos planos fatoriais, o que auxilia a interpretação dos resultados da análise⁴⁰.

³⁹ O método de Ward é denominado, principalmente por autores franceses, de *estratégia de maximização do momento de ordem dois* (JUDEZ, 1989, p. 177).

⁴⁰ Ver PHILIPPEAU, 1986.

8.2-Resultados e discussão: desempenho das cooperativas agropecuárias de café

Para a análise e identificação dos fatores que contribuíram para o desempenho das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo, a aplicação do método da análise fatorial em componentes principais foi realizada em duas etapas distintas.

Primeiramente, para as 20 cooperativas, identificadas no Quadro 1 (página 74), foi elaborada a matriz com 14 variáveis, cujos dados estavam disponíveis para o ano de 1992. As variáveis foram relacionadas conforme os aspectos constantes no Quadro 2, página 83, apresentado anteriormente.

Três variáveis, cooperados ativos, capacidade dos armazéns e faturamento do café, são relacionadas ao aspecto do perfil das cooperativas agropecuárias.

Ao aspecto de dimensão (tamanho), relacionam-se duas variáveis referentes ao demonstrativo do resultado (receita total, sobras líquidas) e duas ao balanço patrimonial (ativo total e patrimônio líquido).

Quanto ao aspecto econômico-financeiro, relacionam-se sete variáveis que medem a eficiência (liquidez geral), o endividamento (endividamento geral), a avaliação dos resultados (margem bruta, margem operacional, rentabilidade do patrimônio) e a capacidade operacional (giro do estoque, giro do ativo) das empresas cooperativas estudadas.

Numa segunda etapa, o método foi aplicado aos dados do ano de 1997, para um número menor de cooperativas, uma vez que, das 20 cooperativas trabalhadas no ano de 1992, apenas 14 cooperativas continuaram a operar com café em 1997 (Quadro 1, página 74).

Para o ano de 1997, utiliza-se uma matriz com 21 variáveis, conforme o Quadro 3 (página 84), anteriormente apresentado, com a agregação de novas variáveis e aspectos com informações valiosas ao modelo, que possibilitam uma melhor aproximação da realidade das cooperativas estudadas.

Quanto ao aspecto perfil, foram incluídas quatro novas variáveis, cujos dados somente estavam disponíveis para o ano de 1997: proporção de cooperados em relação ao número de produtores da região, mini e pequenos produtores cooperados, médios e grande produtores cooperados e participação da cooperativa no mercado da região. A variável capacidade dos armazéns foi excluída por falta de dados para o referido ano.

Foram introduzidas também, na matriz, cinco variáveis relacionadas a um novo aspecto, o de relação da cooperativa com terceiros, cujos dados somente estavam disponíveis para o ano de 1997, sendo: duas variáveis (comercialização de insumos, outras receitas) relacionadas à participação negocial das cooperativas com outras empresas e três variáveis (financiamento de curto prazo, financiamentos de longo prazo e crédito de fornecedores), relacionadas às diferentes formas de captação de recursos de terceiros. A variável giro do ativo foi excluída da análise por falta de dados em 1997.

Através desse conjunto de variáveis, analisa-se, a seguir, o desempenho das cooperativas agropecuárias de café paulistas, a partir de sua estrutura societária e de capital e de sua eficiência econômico-financeira⁴¹.

8.2.1-Análise fatorial em componentes principais e classificação automática hierárquica, para o ano de 1992 : matriz com 20 cooperativas e 14 variáveis.

8.2.1.1-Análise fatorial em componentes principais.

A aplicação do método dos componentes principais às 14 variáveis e às 20 cooperativas agropecuárias de café no ano de 1992 evidenciou a conveniência de se trabalhar com quatro componentes, responsáveis em conjunto por 73,00 % da variabilidade total. A Tabela 13 mostra que os quatro componentes (eixos) explicam uma alta proporção da variância dos dados.

⁴¹ A estimativa de eficiência é útil para fins estratégicos (comparação com outras empresas), táticos (permite o controle do desempenho pelos resultados técnicos e econômicos obtidos), planejamento (compara o resultado do uso de diferentes combinações de fatores) ou outros fatores relacionados à administração da empresa (TUPY e YAMAGUCHI, 1998).

Os coeficientes de correlação dos componentes com as variáveis iniciais e as estimativas das comunalidades estão apresentados na Tabela 14.

Tabela 13. Variâncias explicadas pelos autovalores sobre os eixos principais. Dados de 1992.

FATOR	AUTOVALORES	% DA VARIÂNCIA	% ACUMULADA
1	3,8871	27,80	27,80
2	2,9261	20,90	48,70
3	2,1881	15,60	64,30
4	1,2235	8,70	73,00

Fonte: Dados da pesquisa.

O estudo das variáveis mostra que o primeiro componente é responsável pela explicação de 27,80 % da variância total, apresentando correlação positiva e alta com as variáveis RTOT (receitas totais anuais), ATTO (ativo total) e PATL (patrimônio líquido), representativas do aspecto de dimensão. Aparece também, ligada a esse eixo, a variável COAT (cooperados ativos), relacionada ao aspecto de perfil das cooperativas.

Contribuem para a formação desse eixo as cooperativas Cafealta, Coopermota, Coonai, Cacretupi, Cooperjaú, Bragança e Coopinhal, contrapondo-se as que estão acima da média quanto à dimensão (cooperativas consideradas grandes em relação aos valores de receita total anual, ativos operacionais, patrimônio líquido e número de cooperados ativos), àquelas consideradas menores.

No segundo componente, as variáveis mais representativas, que explicam 20,90 % da variância total, são as variáveis MAOP (margem operacional), RPAT (rentabilidade do patrimônio), do aspecto de eficiência e competitividade e a variável de dimensão SOLI (sobras líquidas).

Nesse componente contribuem as cooperativas Cacretupi, Coonai, Cazola, Mogi-Mirim e Bragança.

O terceiro componente está relacionado somente ao aspecto de eficiência e competitividade, com as contribuições positivas da variáveis GEST (giro do estoque) e MABU (margem bruta) e negativa da variável GATI (giro do ativo), opondo cooperativas onde a margem bruta e o giro no estoque são mais importantes na análise do desempenho, àquelas onde o giro do ativo é mais importante.

Tabela 14. Coeficientes de correlação das variáveis com os componentes e communalidades, Dados das cooperativas agropecuárias de café em 1992.

VARIÁVEIS	C1	C2	C3	C4	COMUNALIDADE (%)
RTOT	0,7931	0,4910	-0,1834	0,1158	0,92
ATTO	0,7766	0,4053	-0,3148	-0,0013	0,87
PATL	0,7036	0,5445	-0,2634	0,2249	0,91
SOLI	-0,3681	0,8026	-0,1518	-0,1451	0,82
COAT	0,6145	-0,0535	0,1848	-0,4596	0,63
CARM	0,5666	0,0008	-0,0330	0,5847	0,66
LIQG	-0,5717	0,3991	-0,3498	-0,1648	0,64
GEST	0,2665	0,1617	0,7369	-0,3082	0,74
ENDG	0,5612	0,0919	0,3640	-0,4063	0,62
MABU	0,0337	0,2344	0,7534	0,1739	0,65
MAOP	-0,4563	0,7514	-0,0085	-0,1078	0,78
GATI	-0,0563	-0,3223	-0,6336	-0,3053	0,60
RPAT	-0,3281	0,8082	0,0910	-0,0314	0,77
FCAF	-0,5414	0,0813	0,3903	0,4025	0,61
Variância (%)	27,80	20,90	15,60	8,70	
Variância Acumulada (%)	27,80	48,70	64,30	73,00	

Fonte : Dados da pesquisa.

Para esse eixo destacam-se as contribuições das cooperativas Casul, Coopinhal, Mococa, Cacretupi, Bragança e Coonai.

O quarto componente, com 8,7% de contribuição para a explicação da variância total, é influenciado, fracamente, por apenas uma variável (CARM, capacidade dos armazéns, com coeficiente de 0,58), do aspecto perfil.

Verificando-se a influência das variáveis no modelo, através dos números obtidos das estimativas das communalidades (Tabela 14), observa-se uma boa contribuição de praticamente todas as variáveis consideradas, cujos valores apresentam-se no mínimo de 0,60.

Quanto à qualidade da representação (contribuição relativa) das cooperativas agropecuárias de café na formação dos componentes, utilizou-se o critério dos cosenos ao quadrado das coordenadas dos indivíduos sobre os eixos principais, cujos valores constam na Tabela 15.

Observa-se que para as cooperativas Casul, Coopersan, Cafenoel e Cocapec as somas dos cosenos ao quadrado das projeções em relação aos componentes principais apresentam valores muito baixos, indicando, provavelmente a pouca representatividade dessas cooperativas para a formação dos eixos.

A esse respeito KAGEYAMA e SILVEIRA (1997), sugerem que quando o valor dos cosenos ao quadrado é baixo, deve-se verificar os valores das coordenadas. Se esses valores também forem baixos, o ponto deve estar muito próximo à origem dos eixos, contribuindo pouco para sua orientação, sem necessariamente estar mal representado.

Tabela 15. Coordenadas das cooperativas sobre os eixos principais e os cosenos ao quadrado. Dados de 1992.

COOPERA TIVAS	C1	C2	C3	C4	² (COS θ)
1	-0,0715	-1,4578	0,5786	-1,1041	0,69
2	-0,9595	0,5104	1,5225	-0,1844	0,35
3	-2,1155	-0,3366	0,1765	1,1161	0,83
4	0,8696	1,3009	0,9230	0,0778	0,52
5	2,8803	-1,3816	0,4215	-2,3820	0,67
6	-0,0732	-0,8801	-0,6676	-0,4311	0,39
7	0,5715	1,1504	0,1100	-0,2692	0,26
8	4,5590	0,3447	-0,6203	2,8909	0,86
9	1,2494	-1,1480	-0,9582	0,4454	0,51
10	1,9306	1,4376	1,1297	-0,9759	0,82
11	-3,3478	1,5063	2,4657	1,8259	0,77
12	-0,8997	-1,3102	-0,4761	0,6629	0,63
13	2,2467	3,7642	-2,2097	-0,0465	0,83
14	-0,1612	-0,1157	-0,9211	-0,1458	0,54
15	-3,7495	2,9617	-2,2102	-0,7435	0,81
16	-0,7816	-0,5196	0,1028	-0,8190	0,51
17	0,0325	-3,8018	0,0623	1,0523	0,74
18	-2,2546	-2,2634	-2,8292	-0,2114	0,84
19	-0,0984	0,1711	3,4734	-0,5591	0,80
20	0,1729	0,0674	-0,0737	-0,1992	0,03

Fonte: Dados da pesquisa.

8.2.1.2- Classificação automática hierárquica

Complementando a análise dos componentes principais, procedeu-se a análise hierárquica, utilizando-se as coordenadas dos indivíduos nos componentes principais. Através da análise do dendrograma (análise arborescente), ilustrado na Figura 3, estabeleceu-se a composição das classes das cooperativas, através de "cortes" na "árvore hierárquica, conforme o Quadro 4.

A visualização gráfica do exposto pode ser feita através do Gráfico 1 que mostra as posições das cooperativas agropecuárias no primeiro plano fatorial.

Uma vez estabelecidas as classes, foram utilizadas, para a sequência da análise, as médias das variáveis iniciais, por classe, constantes da Tabela 16, uniformizadas através de índices, apresentados na Tabela 17.

Os dados das variáveis iniciais e seus índices, por cooperativa, encontram-se no Anexo I, Tabelas 23 e 24.

Quadro 4. Distribuição das cooperativas agropecuárias de café nas classes. Análise hierárquica, dados de 1992.

CLASSES	COOPERATIVAS NÚMERO e SIGLA
1	01-Cazola, 03-Cooperjaú, 06-Cafenoel, 09-Garcafé, 12-Veracaf, 14-Coplan, 16-Coopanema, 17-Mogi-Mirim, 18-Bragança, 20-Coopersan
2	02-Casul, 04-Camda, 05-Cafealta, 07-Cocapec, 10-Coopemar, 19-Mococa
3	15-Cacretupi
4	08-Coopermota, 13-Coonai
5	11-Coopinhal

A classe 1, composta por 10 cooperativas, é a que apresenta os mais baixos indicadores de desempenho em termos dos aspectos de dimensão, perfil e eficiência/competitividade, para a maioria das variáveis consideradas na composição dos aspectos.

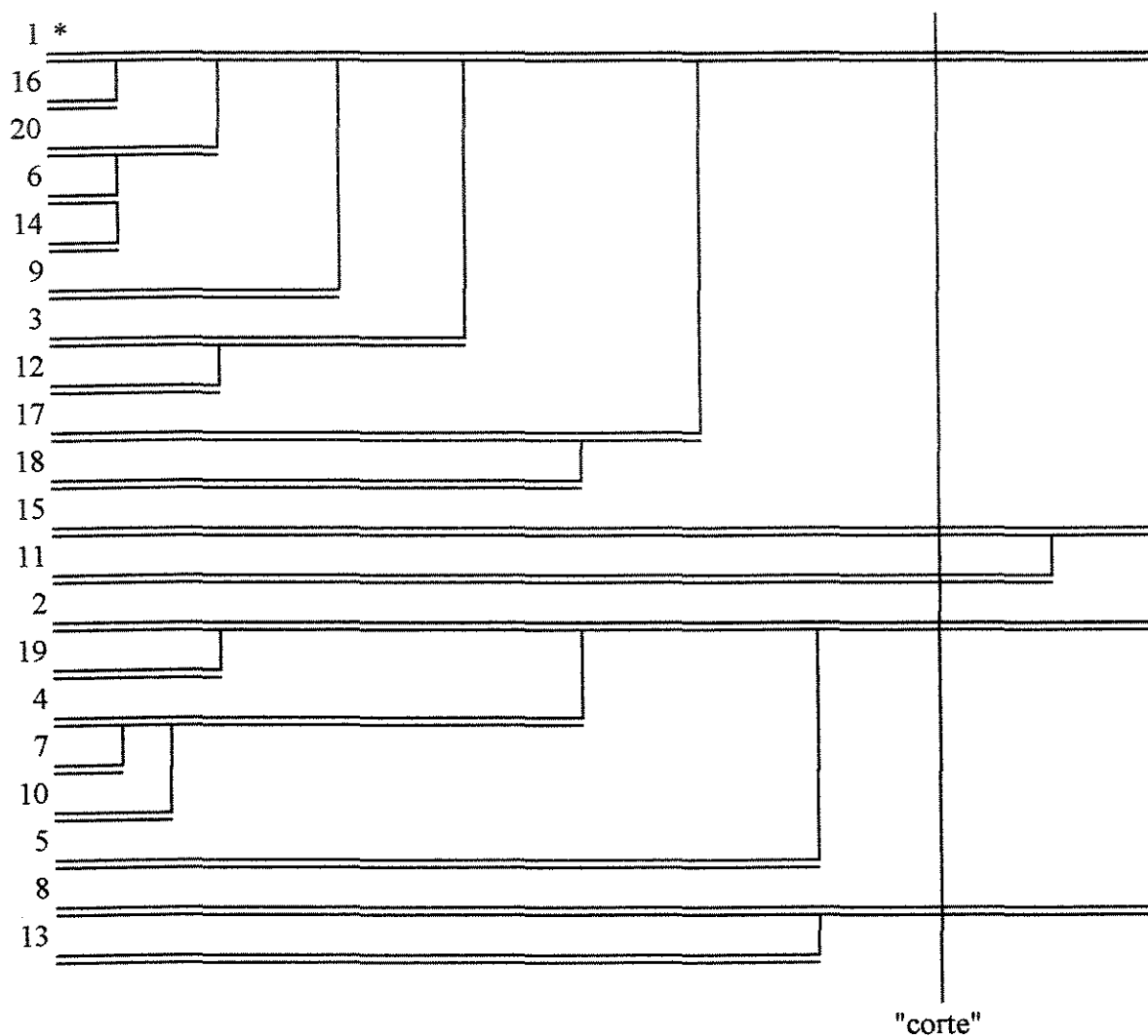
A variável sobras líquidas é negativa, bastante influenciada pelas cooperativas de Mogi-Mirim e Garcafé. A Cazola, Cafénoel, Veracaf e Bragança também apresentaram valores negativos, porém, baixos. Os resultados positivos apresentados pelas outras cooperativas (Cooperjaú, Coopersan, Coopanema e Coplan) não foram suficientes para compensar a média negativa da classe, para esta variável. Para as outras variáveis do aspecto dimensão, as médias da classe estão abaixo da média geral da matriz estudada.

As variáveis do aspecto perfil apresentam-se abaixo da média geral, merecendo destaque, no entanto, o fato que a variável faturamento de café, apesar de próxima à média geral, apresentou uma amplitude muito grande. Verificou-se, por exemplo, que o faturamento de café das cooperativas Cazola, Coopersan e Coplan representou menos de 1,5 % do faturamento total dessas cooperativas, enquanto que para as cooperativas Coopanema, Cafénoel e Garcafé o faturamento em café representou de 7 % a 15 % do total das receitas dessas cooperativas e, para a Veracaf e Bragança, mais de 20 % do faturamento total das cooperativas. Nos extremos ficaram a cooperativa de Mogi-Mirim, cujo faturamento com café representou menos de 0,1% do faturamento total da cooperativa e a Cooperjaú, com mais de 30 % do faturamento total com o café.

Quanto ao número de cooperados ativos, as cooperativas da classe 1 estão abaixo da média geral, que é de 1.798 cooperados, com exceção da Cazola e Cafenoel (2.299 e 1.900 cooperados, respectivamente). A cooperativa de Bragança, em contrapartida, apresenta o menor número de cooperados de todas as cooperativas estudadas, com apenas 100 cooperados ativos.

Quanto ao aspecto de eficiência/competitividade, para o resultado negativo apresentado pela variável margem operacional, contribuem de forma expressiva as cooperativas de Mogi-Mirim (-18%) e a Veracaf (-5%) , seguidas da Cazola (-3%) e Bragança (-2%).

DENDROGRAMA ("ARVORE" HIERÁRQUICA) - 1992

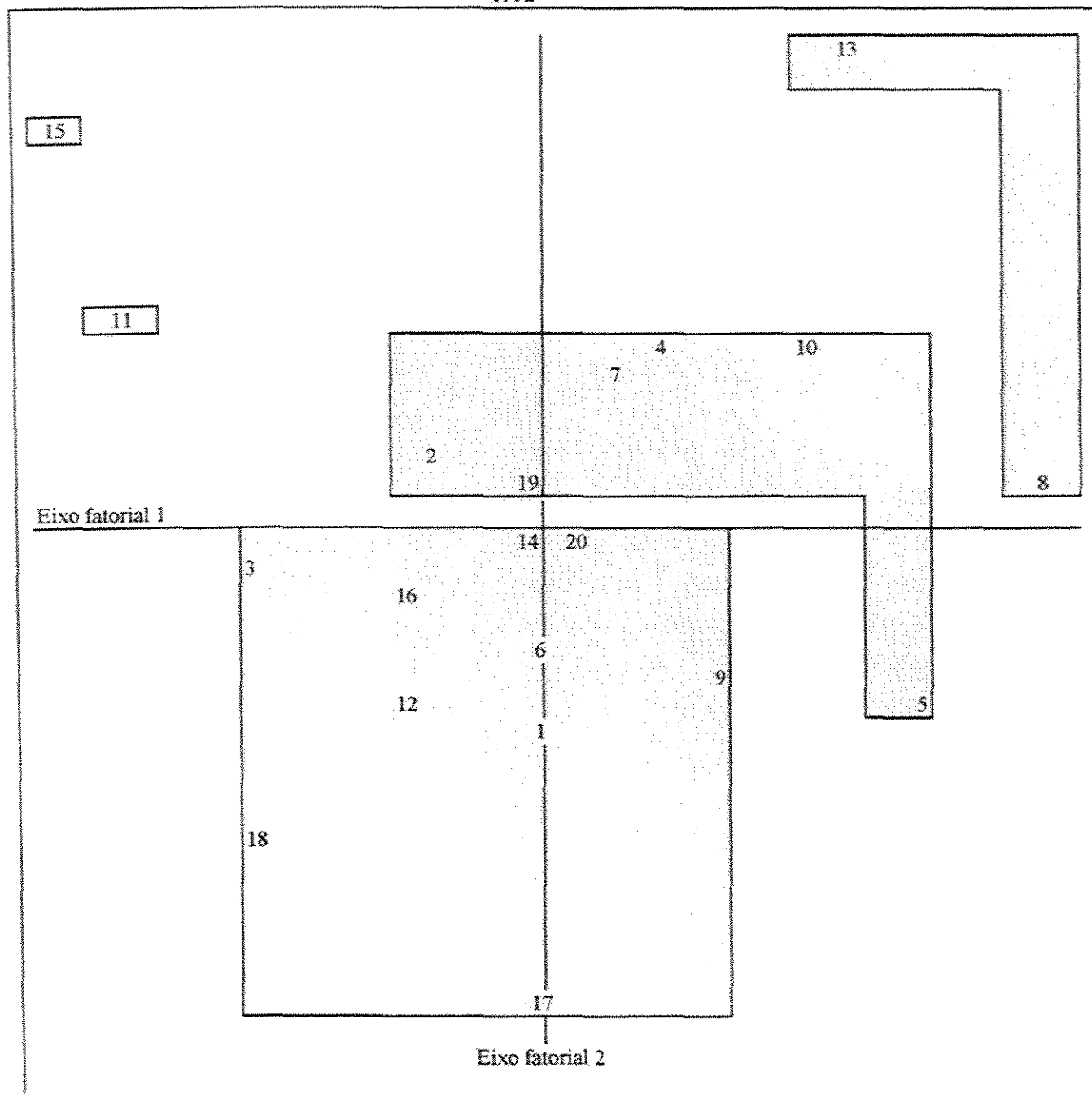


- *Classe 1: 1-Cazola, 3-Cooperjaú, 6-Cafénoel, 9-Garcafé, 12-Veracaf, 14-Coplan
16-Coopanema, 17-Mogi-Mirim, 18-Bragança, 20-Coopersan
- Classc 2 : 2-Casul, 4-Camda, 5-Cafcalta, 7-Cocapcc, 10-Coopcmar, 19-Mococa
- Classe 3 : 15-Cacretupi
- Classe 4 : 8-Coopermota, 13-Coonai
- Classc 5 : 11-Coopinhal

FIGURA 3. Análise hierárquica (dendrograma) para os dados de 1992.

REPRESENTAÇÃO DAS COOPERATIVAS NO PLANO FATORIAL

1992



Classe 1: 1-Cazola, 3-Cooperjauá, 6-Cafénoel, 9-Garcafé, 12-Veracaf, 14-Coplan, 16-Coopanema, 17-Mogi-Mirim, 18-Bragança, 20-Coopersan; Classe 2 : 2-Casul, 4-Camda, 5-Cafealta, 7-Cocapec, 10-Coopemar, 19-Mococa; Classe 3 : 15-Cacretupi; Classe 4: 8-Coopermota, 13-Coonai; Classe 5 : 11-Coopinhal.

GRÁFICO 1. Representação (coordenadas) das cooperativas no primeiro plano fatorial. 1992.

Tabela 16 : Valores médios das variáveis originais das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo, por aspecto e por classes, provenientes da classificação hierárquica. Ano de 1992.

ASPECTO	VARIÁVEIS	CLASSES* (médias das variáveis)					GERAL
		1	2	3	4	5	
	RTOT (receita total)	40.445,40	120.292,23	22.699,20	274.267,00	10.171,44	85.380,60
Dimensão	ATTO (ativo total)	42.298,60	83.092,31	21.612,46	261.256,38	2.039,70	73.375,24
	PATL(patrimônio líquido)	18.823,46	36.679,53	20.292,41	132.871,10	3.390,05	35.786,82
	SOLI (sobras líquidas)	-1.213,19	440,82	7.909,22	1.873,83	562,45	136,62
Perfil	COAT (número de cooperados)	944	3.371	604	2.748	185	1.798
	CARM (capacidade de dos armazéns)	12.769	14.070	4.800	72.440	4.800	18.330
	FCAF (faturamento do café)	11,20	8,68	2,00	0,75	91,50	12,95
Eficiência/competitividade (indicadores econômico-financeiros)	LIQG (liquidez geral)	1,09	1,09	4,05	0,96	1,39	1,24
	ENDG (endividamento)	44	64	11	52	34	49
	MABU (margem bruta)	17	36	16	28	54	26
	MAOP (margem operacional)	-1,70	0,85	15	1,50	23	1,45
	RPAT(rentabilidade do patrimônio)	-0,11	0,03	0,39	0,01	0,17	-0,02
	GEST (giro do estoque - dias)	63	195	22	55	71	100
	GATI (giro do ativo)	1,15	0,72	0,95	0,95	0,37	0,95

*Classe 1: Cazola, Cooperjaú, Coopernan, Coopanema, Mogi-Mirim, Bragança, Cafénoel, Garcafé, Veracaf, Coplan

Classe 2 : Casul, Camda, Cafealta, Cocapec, Coopernan, Mococa

Classe 3 : Cacretupi

Classe 4 : Coopernota, Coonai

Classe 5 : Coopinhall

Fonte : Dados da pesquisa

Tabela 17 : Índices das variáveis originais das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo, por aspecto e por classes, da Tabela 16. Ano de 1992.

ASPECTO	VARIÁVEIS	ÍNDICES POR CLASSES*				
		1	2	3	4	5
	RTOT (receita total)	47	141	27	321	12
Dimensão	ATTO (ativo total)	58	113	29	356	3
	PATL(patrimônio líquido)	53	111	57	371	9
	SOLI (sobras líquidas)	-888	323	5.789	1.372	412
	COAT (número de cooperados)	53	188	34	153	10
Perfil	CARM (capacidade dos armazéns)	70	77	26	395	26
	FCAF (faturamento do café)	86	67	15	6	707
	LIQG (liquidez geral)	88	88	327	78	112
Eficiência/ competitividade (indica dores econômico-financeiras)	ENDG (endividamento)	90	131	23	106	70
	MABU (margem bruta)	67	139	62	109	208
	MAOP (margem operacional)	-117	59	1.034	103	1.586
	RPAT rentabilidade do patrimônio)	-550	150	1.950	63	850
	GEST (giro do estoque)	63	195	22	55	71
	GATI (giro do ativo)	121	76	100	100	39

*Classe 1: Cazola, Cooperjau, Coopersan, Coopanema, Mogi-Mirim, Bragança, Cafenoel, Garcafé, Veracaf, Coplan

Classe 2 : Casul, Camda, Cafealta, Cocapec, Coopemar, Mococa

Classe 3 : Cacretupi

Classe 4 : Coopermota, Coonai

Classe 5 : Coopinhal

Fonte : Dados da pesquisa, Tabela 16.

Quanto à rentabilidade do patrimônio, o pior desempenho foi verificado também na cooperativa de Mogi-Mirim, seguida de Bragança, Cazola, Garcafé, Coopersan e Cafenoel, com retornos negativos. As médias dos outros indicadores do aspecto de eficiência/competitividade da classe 1, excetuando-se o giro do ativo, também ficaram abaixo da média geral.

Apesar de, na média da classe 1, o endividamento estar próximo da média geral, algumas cooperativas (Cazola, Coopersan, Coopanema, Cafenoel e Garcafé) estão com indicadores altos, o que pode evidenciar custos financeiros elevados. Isto pode ter contribuído para a obtenção de margens operacionais baixas ou mesmo negativas, comprometendo o desempenho das unidades que compõem a classe.

A análise dos indicadores da classe 2, composta por 6 cooperativas, mostra um comportamento homogêneo do conjunto. As médias das variáveis do aspecto dimensão (renda bruta, ativo total e patrimônio líquido) estão mais ou menos próximas da média geral, com uma situação confortável com relação às sobras líquidas, para todas as cooperativas da classe.

Vale ressaltar que uma única cooperativa, Cafealta, apresentou valor negativo expressivo de sobras líquidas, causando redução da média.

Quanto ao aspecto do perfil, a característica que chama a atenção é que, nessa classe, encontram-se as cooperativas com maior número de cooperados ativos, bem acima da média geral, destacando-se a Cafealta com 10.164 cooperados.

Quanto ao aspecto de eficiência/competitividade, verifica-se o fato de que a margem bruta está acima da média geral e, no entanto, a margem operacional apresenta-se abaixo da média. Isto indica, provavelmente, o uso de práticas administrativas conduzidas de forma a fazer face aos custos financeiros, uma vez que o endividamento geral da classe está acima da média geral, comprometendo o desempenho das cooperativas.

Note-se que duas cooperativas apresentaram margem operacional negativa (Cafealta e Mococa) e, apenas uma, endividamento geral abaixo da média (Camda).

Evidenciaram-se, nesse caso, principalmente com relação à Cafealta, que apresenta um número de cooperados muito grande, os possíveis problemas de governança financeira.

Também nessa classe aparecem disparidades quanto à importância da variável faturamento com café, uma vez que para duas cooperativas, Cafealta e Camda, o faturamento com café representa apenas 2 % do faturamento total, enquanto que para Mococa esse percentual chega a 20%. Tais dados sugerem que as cooperativas Cafealta e Camda diversificaram a atuação, desvinculando-se do café como produto principal.

A classe 3 é formada por apenas uma cooperativa, Cacretupi, cuja principal característica é apresentar a variável sobras líquidas bem acima da média geral, resultando em liquidez geral, margem operacional e retorno sobre o patrimônio também bem acima da média geral, mostrando bom desempenho da cooperativa.

Todos os outros indicadores encontram-se abaixo da média geral, inclusive o faturamento do café, de apenas 2 % sobre o faturamento total da cooperativa, indicando uma provável mudança de foco de atuação.

Composta por duas cooperativas, Copermota e Coonai, a classe 4 apresenta indicadores médios de dimensão bem acima da média geral, indicando serem elas as maiores cooperativas em estudo, principalmente quanto à receita bruta, ativo total e patrimônio líquido. Apresentam, no entanto, desempenhos distintos. A Copermota apresentou margem operacional negativa muito grande (-15%), comprometendo sua sobra líquida, cujo resultado, negativo, foi muito alto.

As duas cooperativas têm faturamentos com café muito baixos, não passando de 1,5% sobre o total do faturamento. Isto mostra que, em 1992, as duas cooperativas estavam praticamente deixando de lado a atuação com café, para dedicarem-se a outras atividades, no caso, grãos para a Copermota e laticínios para a Coonai.

A classe 5, também composta por apenas uma cooperativa, a Coopinhal, diferenciou-se por apresentar a variável faturamento com café, do aspecto perfil, bem acima da média geral, atingindo 91,50% do faturamento total da cooperativa. Levando-se em conta as variáveis do aspecto de dimensão, é a menor cooperativa. No entanto, merece destaque, além do expressivo faturamento com café, a saúde financeira da cooperativa, que apresentou sobras líquidas, margem operacional e retorno sobre o patrimônio, bem acima da média geral das cooperativas analisadas.

Uma discussão mais pormenorizada e individualizada sobre cada cooperativa será realizada mais à frente, agregando-se a análise e identificação dos indicadores de desempenho para o ano de 1997.

8.2.2- Análise fatorial em componentes principais e classificação automática hierárquica para o ano de 1997: matriz com 21 variáveis e 14 cooperativas.

8.2.2.1- Análise fatorial em componentes principais.

Das vinte cooperativas trabalhadas no ano de 1992, apenas 14 cooperativas continuaram a operar com café em 1997. Dentre as outras 6, duas cooperativas, a Cacretupi e Bragantina redirecionaram o foco principal de atuação e dirigiram suas atividades somente para a atividade leiteira. A Copanema, após processo inicial de liquidação, ocorrido durante os anos de 1995 e 1996, retomou as atividades, estando, no entanto, muito limitada em sua atuação. Três cooperativas, a de Mogi-Mirim, a de Mococa e a Coopersan, encerraram as atividades.

A cooperativa de Mogi-Mirim, que apresentou desempenho econômico-financeiro insatisfatório em 1992 (margens operacionais e sobras líquidas negativas), foi incorporada pela Federação Meridional das Cooperativas Agropecuárias - FEMECAP, em setembro de 1994, e teve suas atividades descontinuadas a partir de 1996.

A cooperativa dos cafeicultores de Mococa enfrentou problemas administrativos e de desestruturação do quadro social, culminando com o fechamento em 1995.

A Coopersan, após iniciar a abertura de uma filial, em 1996, no Estado de Tocantins, através do Programa de Desenvolvimento do Cerrado – PRODECER, passou a enfrentar problemas administrativos e de geração de caixa, agravados pelo endividamento bancário. Em 1997 entrou em processo de insolvência, culminando com a paralização das atividades e, em 1999, iniciou-se a liquidação da cooperativa.

Dessa maneira, a aplicação do método dos componentes principais, para o ano de 1997, foi realizada com 14 cooperativas agropecuárias de café e com um conjunto de variáveis maior. Portanto, mais abrangente em aspectos analisados, com as 21 variáveis descritas no Quadro 3 (página 84).

Em função da aplicação da técnica, evidenciou-se a conveniência de se trabalhar com quatro componentes principais, responsáveis, no conjunto, por 77,90 % da variabilidade total, conforme a Tabela 18.

Os componentes constituem, portanto, as novas variáveis a serem interpretadas de uma forma mais simples, comparando-se com a análise das variáveis iniciais.

Os coeficientes de correlação dos componentes com as variáveis iniciais e as estimativas das comunalidades estão na Tabela 19.

O estudo mostra que o primeiro componente é responsável pela explicação de 33,00 % da variância total, apresentando expressiva correlação com os aspectos de dimensão e de relação com terceiros.

Tabela 18. Variâncias explicadas pelos autovalores sobre os eixos principais. Dados de 1997.

FATOR	AUTOVALORES	% DA VARIÂNCIA	% ACUMULADA
1	6,9364	33,00	33,00
2	5,1038	24,30	57,30
3	2,3375	11,10	68,40
4	1,9945	9,50	77,90

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o aspecto de dimensão salientaram-se as variáveis RTOT (receitas totais anuais), ATTO (ativo total), PATL (patrimônio líquido) e SOLI (sobras líquidas). Para o aspecto de relações com terceiros, mencionam-se as variáveis OURE (outras receitas), FICP (financiamento de curto prazo), FILP (financiamento de longo prazo), CRFO (crédito de fornecedores). Aparece também, ligada a esse eixo, a variável FCAF (faturamento de café), do aspecto perfil.

As cooperativas que contribuíram para a formação do primeiro componente foram a Cazola, Casul, Cooperjaú, Coopinhal, Veracaf, Coopermota, Coopemar e Coonai.

Para essas cooperativas os aspectos que mais influenciaram no desempenho foram o tamanho e as relações com terceiros, opondo-se as cooperativas de menor tamanho, àquelas

com maior dependência de recursos de fornecedores e instituições financeiras, justamente as maiores.

Ao segundo componente, que explica 24,30 % da variância total, estão relacionadas as variáveis COAT (cooperados ativos), MIPE (cooperados mini e pequenos), MEGR (cooperados médios e grandes), que formam o aspecto do perfil das cooperativas, e uma variável do aspecto de relacionamento com terceiros, COIN (comercialização de insumos).

As variáveis que compõem o aspecto de eficiência e competitividade, GEST (giro do estoque), MABU (margem bruta) e RPAT (rentabilidade sobre patrimônio), também estão relacionadas com esse eixo.

No segundo componente contribuem as cooperativas Casul, Cazola, Camda, Cocapec, Veracaf e Coplan.

Ao terceiro componente, que explica 11,10 % da variância total, está relacionada somente a variável COPR (número de cooperados em relação ao número de produtores da região), do aspecto do perfil das cooperativas.

Para esse eixo, destacam-se as contribuições da Coopemar, Veracaf, Casul, Cafénoel e Coonai.

O quarto componente, que explica 9,50 % da variância total, está relacionado somente à variável OURE (outra receitas), do aspecto de relação com terceiros. Contribuíram para a formação desse eixo, as cooperativas Cocapec, Garcafé e Cafénoel.

Os dados obtidos das estimativas das comunalidades foram verificados, efetuando-se a análise da influência das variáveis no modelo, observando-se, através dos números explicitados na Tabela 19, uma boa contribuição de praticamente todas as variáveis consideradas, cujos valores apresentam-se acima de 0,60. Apenas as variáveis ENDG (endividamento geral) e LIQG (liquidez geral) apresentaram estimativas de comunalidades menores (0,57 e 0,53 respectivamente).

Quanto à qualidade da representação (contribuição relativa) das cooperativas agropecuárias de café na formação dos componentes principais, utilizou-se o critério dos cosenos ao quadrado das coordenadas dos indivíduos sobre os eixos principais, cujos valores constam na Tabela 20.

Tabela 19. Coeficientes de correlação das variáveis com os quatro componentes e comunalidades. Dados das cooperativas agropecuárias de café em 1997.

VARIÁVEIS	C1	C2	C3	C4	COMUNALIDADE (%)
RTOT	-0,8435	0,1440	0,1715	0,2388	0,82
ATTO	-0,9757	0,0267	0,0907	0,1173	0,97
PATL	-0,9597	-0,1015	0,1391	0,1403	0,97
SOLI	0,7016	-0,1835	0,0042	0,3769	0,67
LIQG	0,4105	-0,5667	0,1982	0,0685	0,53
GEST	-0,1744	-0,7308	0,2059	0,2244	0,66
ENDG	-0,4190	0,4567	-0,1873	0,3854	0,57
MABU	-0,1333	-0,6923	0,4958	-0,1475	0,76
MAOP	0,1832	-0,5768	0,4813	0,4000	0,76
RPAT	0,4464	-0,6699	0,2781	0,2626	0,79
COAT	-0,3087	-0,7875	-0,5027	0,0292	0,97
MIPE	-0,3452	-0,7845	-0,3839	0,0971	0,89
MEGR	-0,1989	-0,6422	-0,5776	-0,0733	0,79
COPR	0,2993	-0,1304	-0,7326	-0,2294	0,70
MECA	0,2787	-0,4097	0,4200	-0,4946	0,67
FCAF	0,6076	0,5691	-0,0217	-0,4060	0,86
COIN	-0,0254	-0,7140	-0,2791	0,2759	0,66
OURE	-0,6874	-0,1618	0,2320	-0,6445	0,97
FICP	-0,7990	0,0079	0,0548	0,4922	0,88
FILP	-0,8261	0,1142	0,1130	0,2977	0,80
CRFO	-0,8062	0,0936	-0,1190	-0,0869	0,68
Variância (%)	33,00	24,30	11,10	9,50	
Variância Acumulada (%)	33,00	57,30	68,40	77,90	

Fonte : Dados da pesquisa.

Observa-se que, para a Cooperjaú e Cafealta, a soma dos cossenos ao quadrado das projeções em relação aos componentes apresenta valores muito baixos, indicando, provavelmente, a pouca representatividade dessas cooperativas para a formação dos eixos.

Vale a esse respeito a mesma observação feita no item anterior, quanto à análise dos dados de 1992, ou seja, se os valores das coordenadas também forem baixos, o ponto deve estar muito próximo à origem dos eixos, contribuindo pouco para sua orientação, sem necessariamente estar mal representado.

Tabela 20. Coordenadas das cooperativas sobre os eixos principais e os cossenos ao quadrado. Dados de 1997.

COOPERATIVAS	C1	C2	C3	C4	² (COS θ)
1	1,8473	-4,5666	-0,9158	0,6731	0,93
2	2,5701	-2,1873	2,0884	0,4452	0,79
3	3,8569	-0,3770	-0,1670	-0,6926	0,56
4	-0,9226	-2,0876	-1,2124	1,7723	0,61
5	-1,5912	-0,1491	-0,2702	-1,8296	0,46
6	0,5402	-1,6806	2,3119	-2,3799	0,71
7	-0,8282	1,9950	0,6182	2,0264	0,69
8	-2,5204	-0,0427	-1,3559	-1,8662	0,73
9	-1,4933	1,5700	0,5156	2,1323	0,76
10	-1,9798	-1,6515	-2,9754	0,2264	0,80
11	2,6426	1,9648	0,5749	1,0031	0,74
12	1,9321	4,5699	-2,0200	-1,1800	0,94
13	-6,2942	0,5937	2,0811	-0,1488	0,94
14	2,2407	2,0489	0,7265	-0,1818	0,77

Fonte: Dados da pesquisa.

8.2.2.2- Classificação automática hierárquica.

A partir dos dados das coordenadas dos componentes principais, obtidos pela aplicação da análise dos componentes principais, procedeu-se a análise hierárquica, que ficou constituída de acordo com o Quadro 5.

As classes foram formadas pelos "cortes" definidos através da interpretação da "arvore" hierárquica (dendrograma), conforme ilustrado na Figura 5.

A visualização gráfica das posições das cooperativas agropecuárias no primeiro plano fatorial pode ser feita através do Gráfico 2, utilizado para auxiliar a obtenção das classes.

Quadro 5. Distribuição das cooperativas agropecuárias de café nas classes.

Análise hierárquica, dados de 1997.

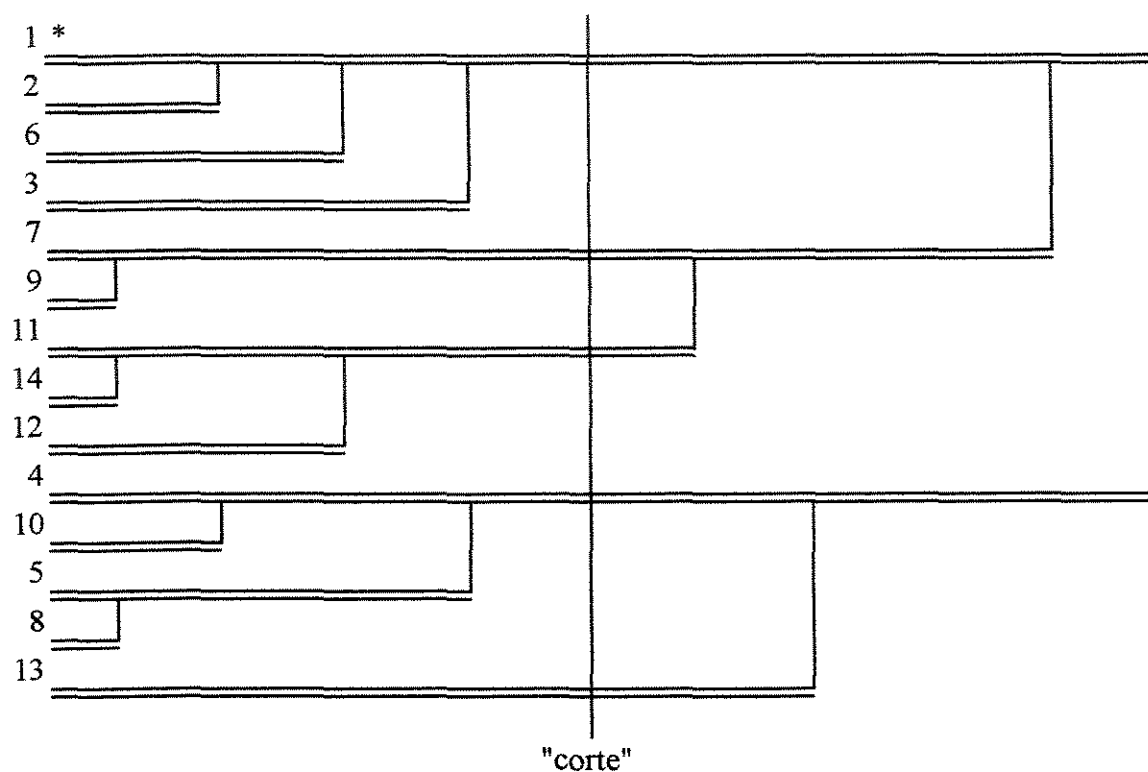
CLASSES	COOPERATIVAS
1	01-Cazola, 02-Casul, 03-Cooperjaú, 06-Cafenoel
2	04-Camda, 5-Cafealta, 8-Coopermota, 10-Coopemar
3	07-Cocapec, 09-Garcafé
4	11-Coopinhal, 12-Veracaf, 14-Coplan
5	13-Coonai

Fonte : Dados da pesquisa.

Utilizando-se o mesmo procedimento realizado para o ano de 1.992, uma vez estabelecidas as classes, foram usadas, para a sequência da análise, as variáveis iniciais, uniformizadas através das médias e índices, constantes, respectivamente, nas Tabelas 21 e 22. Os valores das variáveis iniciais e seus índices, por cooperativa agropecuária, encontram-se nas Tabelas 25 e 26 (Anexo I).

Composta por quatro cooperativas, a classe 1 é a que apresenta os melhores indicadores de desempenho quanto ao aspecto de eficiência e competitividade.

DENDROGRAMA ("ARVORE" HIERÁRQUICA) - 1997

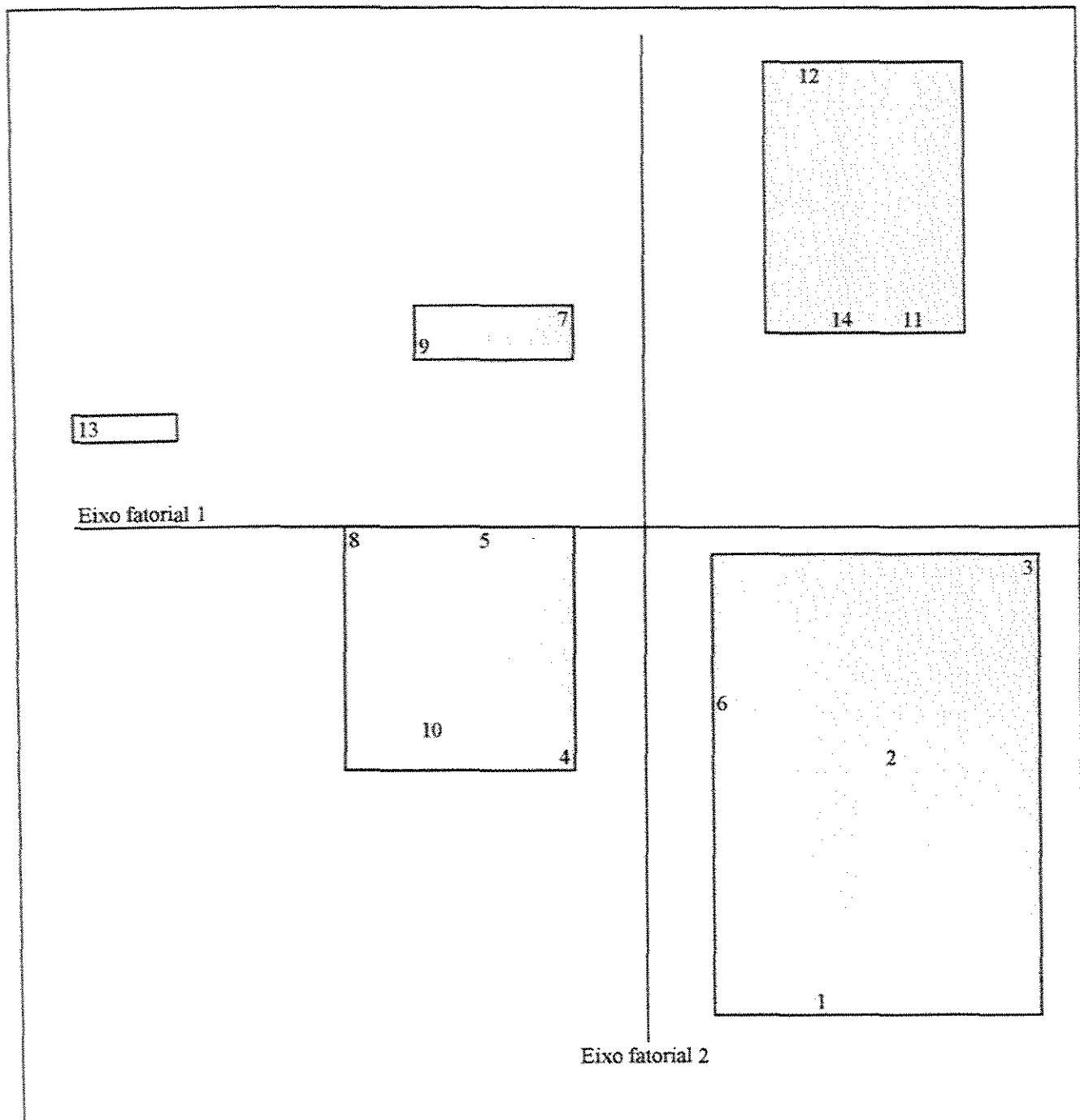


- *Classe 1 : 1-Cazola, 2-Casul, 3-Cooperjaú, 6-Cafenoel
- Classe 2 : 4-Camda, 5-Cafealta, 8-Coopermota, 10-Coopemar
- Classe 3 : 7-Cocapec, 9-Garcafé
- Classe 4 : 11-Coopinhai, 12-Veracaf, 14-Coplan
- Classe 5 : 13-Coonai

FIGURA 4. Análise hierárquica (dendrograma) para os dados de 1997.

REPRESENTAÇÃO DAS COOPERATIVAS NO PLANO FATORIAL

1997



Classe 1 : 1-Cazola, 2-Casul, 3-Cooperjau, 6-Cafenoel; Classe 2 : 4-Camda, 5-Cafealta, 8-Coopermota, 10-Coopemar; Classe 3 : 7-Cocapec, 9-Garcafé; Classe 4 : 11-Coopinhal, 12-Veracaf, 14-Coplan; Classe 5 : 13-Coonai

GRAFICO 2. Representação (coordenadas) das cooperativas no primeiro plano fatorial. 1997.

Tabela 21. Valores médios das variáveis originais das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo, por aspecto e por classes, provenientes da classificação hierárquica. Ano de 1997.

ASPECTO	VARIÁVEIS	CLASSES* (médias das variáveis)					
		1	2	3	4	5	GERAL
Dimensão	RTOT (receita total)	9.497,40	34.212,45	65.182,36	8.669,38	114.715,48	31.851,98
	ATTO (ativo total)	6.277,31	27.367,10	30.383,49	3.877,24	57.841,10	18.915,53
	PATL(patrimônio líquido)	3.500,65	9.318,10	6.524,03	1.562,79	18.827,48	6.274,21
	SOLI (sobras líquidas)	347,35	-695,41	491,44	-306,77	-3.444,06	-340,98
Perfil	COAT (número de cooperados)	1.652	2.182	890	301	1.411	1.388
	COPR (cooperação sobre total de produtores)	27	35	15	27	0	25
	MIPE(mini/pequenos cooperados)	1.055	1.387	703	166	975	903
	MEGR(médio/grandes cooperados)	597	796	188	132	436	484
	FCAF (faturamento do café)	48	16	78	87	14	49
	MECA (proporção do café no mercado total)	37	17	16	17	14	24
	LIQG (liquidez geral)	2,14	1,06	1,00	0,74	0,79	1,27
Eficiência/competitividade (índice econômico-financeiros)	ENDG (endividamento)	38	66	78	72	67	61
	MABU (margem bruta)	18	12	6	6	18	12
	MAOP (margem operacional)	2,68	-2,63	-0,36	-3,62	-0,76	-0,87
	RPAT(rentabilidade do patrimônio)	14,60	-7,12	-8,52	-12,99	-18,29	-3,17
	GEST (giro do estoque-dias)	37	30	23	9	33	27
Relação com terceiros	COIN (receita com insumos)	31	40	19	13	8	26
	OURE (outras receitas)	21	41	3	0	78	24
	FICP (financiamentos de curto prazo)	1.197,43	5.665,64	8.739,48	1.181,10	13.888,46	4.454,50
	FILP (financiamentos de longo prazo)	1.141,84	5.272,00	9.491,21	542,51	11.867,93	4.152,37
	CRFO (crédito de fornecedores)	410,76	4.320,07	4.275,70	374,86	4.887,32	2.391,90

*Classe 1 : Cazola, Casul, Cooperjaú, Cafénoel; Classe 2 : Camda, Cafealta, Coopermota, Coopemar
Classe 3 : Cocapec, Garcafé; Classe 4 : Coopinhal, Veracaf, Coplan; Classe 5 : Coonai.

Fonte : Dados da pesquisa

Tabela 22. Índices das variáveis originais das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo, por aspecto e por classes, da Tabela 21. Ano de 1997.

ASPECTO	VARIÁVEIS	ÍNDICES POR CLASSES*				
		1	2	3	4	5
Dimensão	RTOT (receita total)	30	107	205	27	360
	ATTO (ativo total)	33	145	161	20	306
	PATL (patrimônio líquido)	56	149	104	25	300
	SOLI (sobras líquidas)	102	-204	144	-90	-1.010
	COAT (número de cooperados)	119	157	64	22	102
Perfil	COPR (coopera dos sobre total de produtores)	105	138	58	104	0
	MIPE(mini/peque nos cooperados)	117	154	78	18	108
	MEGR(médio/ grandes cooperados)	123	164	39	27	90
	FCAF (faturamen to do café)	98	32	159	178	29
	MECA (propor (ção do café no mercado total)	179	70	67	71	60
	LIQG (liquidez geral)	169	84	78	58	62
Eficiência/ competitividade (indica dores econô mico-finan ceiros)	ENDG (endividamento)	62	108	128	118	110
	MABU (margem bruta)	145	103	50	52	152
	MAOP (margem operacional)	308	-302	-41	-416	-87
	RPAT(rentabilida de do patrimônio)	461	-225	-269	-410	-577
	GEST (giro do estoque)	138	112	86	35	123
Relação com terceiros	COIN (receita com insumos)	119	151	72	49	30
	OURE (outras receitas)	85	173	14	0	329
	FICP (financia mentos de curto prazo)	27	127	196	27	312
	FILP (financia mentos de longo prazo)	27	127	229	13	286
	CRFO (crédito de fornecedores)	17	181	179	16	204

*Classe 1 :Cazola, Casul, Cooperjaú, Cafénoel; Classe 2:Camda, Cafealta, Coopermota, Coopemar ; Classe 3 : Cocapec, Garcafé; Classe 4 :Coopinhal, Veracaf, Coplan; Classe 5 : Coonai.

Fonte : Dados da pesquisa, Tabela 21.

Apesar de consideradas pequenas quanto ao aspecto de dimensão, as cooperativas componentes dessa classe apresentaram as variáveis margem operacional, rentabilidade sobre o patrimônio e liquidez geral bem acima da média geral de todas as cooperativas estudadas.

Credite-se esse desempenho da classe, provavelmente, ao baixo grau de endividamento das cooperativas, aquém da média geral. Tal situação reflete-se, também, no aspecto de relações com terceiros, verificando-se que as médias da classe para as variáveis financiamentos de curto e longo prazo e crédito de fornecedores são bem baixas.

Ainda quanto a esse aspecto, a variável comercialização de insumos está acima da média geral e a variável outras receitas abaixo, indicando menor dependência das cooperativas da classe a receitas fora da atividade principal. Ressalte-se que duas cooperativas apresentaram valores maiores da variável outra receitas, sendo a Casul com 15 % do total de faturamento (usina de beneficiamento de látex) e a Cafenoel com 63 % da receita total (supermercado e posto de combustível).

A Casul iniciou, no final da década de 70 e início da década de 80, a implantação de uma nova cultura na região, a seringueira. Em 1989 instalou uma mini usina de beneficiamento de látex e posteriormente foi constituída uma usina de grande porte para o recebimento e processamento de látex de seus cooperados.

A Cafénoel, durante os anos de 1989 e 1993, diversificou suas atividades, ampliando o recebimento de cereais (milho e soja) e a fábrica de rações, além de abrir um supermercado e um posto de combustível.

Outra característica marcante dessa classe observa-se no aspecto perfil, onde a variável participação no mercado regional do café ultrapassa a média geral, mostrando que parcela significativa do mercado de café está concentrada nas cooperativas. A maior participação é da Cafénoel, com 72 % de participação no mercado de café da região.

A menor participação é da Cooperjaú, com 27 %, explicada pelo fato que, com a migração da cultura do café para outras regiões, durante o período de 1990 a 1996, o parque cafeeiro da região de Jaú, no Estado de São Paulo, sofreu redução drástica, forçando, inclusive, a readequação da cooperativa, com a desativação de lojas e armazéns de café e a terceirização da torrefação.

Quanto ao número de cooperados ativos, do aspecto perfil, a média da classe está pouco acima da média geral (1.388 cooperados ativos), com exceção da Cazola, com 3090 associados ativos.

Para minimizar os problemas enfrentados com o abandono das lavouras de café pelos cooperados, a Cazola, a partir de 1993, passou a incentivar, como alternativa de produção, o plantio de algodão, para posterior recebimento e beneficiamento pela cooperativa.

Observa-se que as cooperativas da classe encontram-se próximas à média quanto às variáveis mini e pequenos produtores cooperados e médios e grandes produtores cooperados, com maior participação dos primeiros, com exceção da Cafenoel, a qual apresenta maior proporção de médios e grandes (54 %).

A classe dois, também composta por quatro cooperativas, mostra desempenho não muito satisfatório.

Apesar de estar acima da média geral quanto ao aspecto de dimensão, a classe 2 apresenta sobra líquida negativa, influenciada principalmente pela Coopermota.

Com a introdução da cultura da soja, a partir de meados da década de 70, o café foi paulatinamente sendo substituído na região da Coopermota, permanecendo poucos produtores tradicionais. A partir dessa época, a cooperativa passou a reestruturar-se para o recebimento de grãos. As dificuldades com a comercialização das safras nos primeiros anos do plano real acrescentaram obstáculos adicionais na gestão financeira da cooperativa e o serviço da dívida comprometeu seu desempenho econômico-financeiro.

Com relação à variável cooperados ativos, do aspecto perfil, é a classe que está bem acima da média. A cooperativa com menor número é a Cafealta, com 1.644 cooperados ativos e a com maior número é a Coopemar, com 3.068. Para todas as cooperativas da classe, a proporção de mini e pequenos produtores cooperados é maior do que a proporção de médios e grandes, com exceção da Coopemar, onde a proporção é a mesma para essas duas variáveis (50 %).

Quanto ao faturamento com café, a média da classe é bem menor que a média geral, sendo que para a Cafealta e para a Coopermota, representa menos de 1,5 % do faturamento total e para a Camda, 18 %. Destaca-se a Coopemar, cujo faturamento em café representa 42 % do faturamento total da cooperativa.

Quando se analisa a variável que mede a proporção de café comercializada pela cooperativa em relação ao mercado regional do café, verifica-se uma participação de 4 % para a Camda, 19 % para a Cafealta e 22 % para a Coopermota e para a Coopemar.

A Cafealta, apesar de diversificar sua atuação com a atividade de laticínio, enfrenta dificuldades para manter desempenho satisfatório, em função, principalmente, da ociosidade (custos fixos altos) de sua estrutura de benefício e armazenagem de café.

Quanto ao aspecto de eficiência e competitividade, os indicadores evidenciam possíveis problemas operacionais e administrativos, uma vez que tanto a margem operacional, como a rentabilidade do patrimônio estão muito negativas. Observando-se as variáveis do aspecto e relações com terceiros, os indicadores de financiamentos de curto e longo prazo e crédito de fornecedores também estão altos, trazendo à tona prováveis problemas de caixa no dia-a-dia dessas cooperativas.

Essa classe apresenta a variável outras receitas bem acima da média geral, indicando que a administração dessas cooperativas foi conduzida em função da busca de outras alternativas de sobrevivência, tais como postos de combustível, supermercado e fábrica de rações. É o caso, principalmente, da Camda e da Coopemar que, além das outras atividades, expandiram a ação através da horizontalização, com a abertura de diversas filiais e da comercialização de insumos agrícolas para outras culturas e explorações alternativas regionais (amendoim, melancia e pecuária) e não apenas para a cultura do café.

A classe 3 é formada por apenas duas cooperativas, Cocapec e Garcafé, com a variável renda bruta, do aspecto dimensão, acima da média geral, menor apenas do que a classe cinco.

Sobre o aspecto perfil, a média da classe da variável cooperados ativos está abaixo da média geral. No entanto, é a classe onde a proporção dos mini e pequenos produtores em relação ao número total de cooperados é maior, chegando a 79 %.

Outra característica importante da classe 3 é o faturamento de café, bem acima da média geral, sendo que para a Cocapec atinge 74 % e para a Garcafé 81 % do faturamento total.

Observe-se que tanto a Cocapec como a Garcafé expandiram suas atividades, na década de 80, através da abertura de filiais no Estado de Minas Gerais (municípios de Claraval e Patrocínio, respectivamente), com a migração de cooperados para novas áreas de

expansão da cafeicultura, livres de geada e com melhor qualidade da bebida. A partir de 1987 as duas cooperativas, para agregar valor ao produto, iniciaram a exportação direta do produto, sendo que a Cocapec, em 1989, instalou uma unidade torrefadora de café.

No entanto, na análise do aspecto de eficiência e competitividade, os indicadores deixam a desejar, uma vez que é a classe com maior endividamento, apresentando margem operacional negativa e rentabilidade sobre o patrimônio negativa, principalmente, devido aos números da Cocapec.

O aspecto relação com terceiros evidencia uma grande dependência de financiamentos de curto e longo prazo e de crédito de terceiros, bem acima da média geral, indicando possíveis problemas de equacionamento de fluxo de caixa, para honrar os serviços dessas dívidas.

A classe quatro é formada por três cooperativas, Coopinhal, Veracaf e Coplan, consideradas pequenas quanto ao aspecto de dimensão, mas que diferentemente da classe I, também considerada pequena, apresentou sobras líquidas negativas. Ressalte-se a esse respeito que a Coopinhal obteve sobra líquida positiva e que o mal desempenho desse indicador foi devido, principalmente, à Veracaf.

Quanto ao aspecto perfil, a característica marcante da classe é observada na variável faturamento de café, cuja média foi 87 %, bem acima da média geral e a maior de todas as classes.

Interessa observar, quanto à eficiência e competitividade, que apesar dos resultados negativos na margem operacional, na média da classe, a Coopinhal obteve resultado positivo (3,35%), sendo que a média negativa da classe foi influenciada pela Coplan (-4,21 %).

A Coopinhal se destacou em comparação com as outras cooperativas, mantendo uma definição bastante clara quanto ao foco de atuação ("core business") da administração cooperativa.

A Coplan manteve suas atividades voltadas também à cultura do algodão, retornando, a partir de meados dos anos 90, à atividade cafeeira.

Merece destacar nessa classe, que a variável rentabilidade do patrimônio ficou bem abaixo da média geral, sendo este resultado atribuído, basicamente, à Veracaf (-40 %).

Observa-se, nas variáveis originais, que essa cooperativa trabalhou com zero de margem bruta no ano de 1.997, evidenciando problemas operacionais específicos, que podem, se não corrigidos de pronto, inviabilizá-la completamente.

Para fazer frente a essa situação, a Veracaf redirecionou o foco de atuação, deixando de atuar na comercialização de insumos, para especializar-se somente na prestação dos serviços relacionados ao armazenamento, preparo, padronização e comercialização de café.

Todas as variáveis do aspecto relação com terceiros apresentam-se abaixo da média geral, indicando que as cooperativas da classe 4 não apresentam dependências maiores de financiamentos e crédito de terceiros.

A classe cinco é formada por apenas uma cooperativa, Coonai, cuja principal característica, analisando-se o aspecto de dimensão, é o tamanho, sendo a maior cooperativa de toda a matriz de dados. No entanto, é a de pior desempenho quanto à variável sobras líquidas.

Quanto à eficiência e competitividade, observa-se um desempenho sofrível quanto à variável margem operacional, além de apresentar o pior desempenho de todas as classes quanto à variável rentabilidade do patrimônio. Como, em contrapartida, a margem bruta apresenta-se acima da média, pode-se inferir que a cooperativa está com problemas operacionais, provavelmente, relacionados a custos elevados.

Observa-se, quanto ao aspecto perfil, que a variável faturamento de café é a menor de todas as classes estudadas, bem como é pequena sua participação no mercado regional do café. De outro lado, a variável outras receitas, do aspecto relação com terceiros, mostra-se muito acima da média geral.

A cooperativa, a partir de 1997, iniciou processo de reestruturação focado somente no negócio laticínios, terceirizando as outras atividades que mantinha até aquele ano (postos de combustível, supermercados, torrefação de café e criação de suínos).

As outras variáveis desse aspecto evidenciam a grande dependência da Coonai quanto aos financiamentos, tanto de curto como de longo prazo, bem como ao crédito de fornecedores.

8.2.3-Síntese dos resultados

8.2.3.1-Síntese dos resultados para o ano de 1992

Utilizando-se da análise hierárquica, realizada a partir dos resultados da análise fatorial em componentes principais, as cooperativas agropecuárias de café foram agrupadas em cinco classes homogêneas, para o ano de 1992, de acordo com as semelhanças e peculiaridades de cada cooperativa analisada.

Dentre as principais características, na análise do desempenho das cooperativas que foram agrupadas na classe 1, destacam-se os resultados negativos das variáveis sobras líquidas (do aspecto de dimensão) e margem operacional (do aspecto eficiência e competitividade). Verifica-se que apesar do endividamento estar próximo da média geral, algumas cooperativas estão com indicadores altos, evidenciando possíveis problemas de administração financeira, principalmente aqueles relacionados ao endividamento dos cooperados (que leva ao endividamento das cooperativas), bem como de dificuldades de adequação de uma estrutura de custos, que seja compatível com as atividades das cooperativas.

A classe 2, cujos indicadores do aspecto dimensão estão próximos da média geral, caracteriza-se por apresentar as cooperativas com maior número de cooperados ativos. No entanto, a margem operacional abaixo e o endividamento acima da média geral, indicam possíveis problemas de governança financeira, com relação ao endividamento dos cooperados e a necessidade de fazer face aos custos financeiros, comprometendo o desempenho das cooperativas.

A classe 3, formada por apenas uma cooperativa, a Cacretupi, apresentou como peculiaridade a baixa participação do faturamento de café em relação ao faturamento total da cooperativa, indicando a mudança de foco de atuação. Os indicadores dos aspectos de dimensão (sobras líquidas) e de eficiência e competitividade (liquidez e margem operacional), apresentaram-se bem acima da média geral.

Na classe 4, os indicadores do aspecto dimensão (receita bruta, ativo total e patrimônio líquido) apresentaram-se muito acima da média geral, agrupando as duas

maiores cooperativas analisadas (Coonai e Coopermota). O fato de serem as maiores não se refletiu no melhor desempenho, no ano de 1992.

A principal característica da classe 5, também formada por apenas uma cooperativa (Coopinhal), é o faturamento de café, do aspecto perfil, bastante alto. Considerada a menor cooperativa, levando-se em conta os indicadores do aspecto de dimensão, foi a que apresentou o melhor desempenho, com os indicadores de eficiência e competitividade acima da média geral.

De maneira geral, verificou-se, na análise dos dados para o ano de 1992, que um dos indicadores do aspecto perfil, o faturamento de café, apresentou uma amplitude muito grande, provavelmente refletindo as circunstâncias em que as cooperativas agropecuárias estavam envolvidas naquele período, em plena crise do setor cafeeiro, conforme discutido anteriormente no item 3.3.

Essa situação levou as cooperativas, como consequência, a diversificarem a atuação, procurando outras alternativas de receita, desvinculando-se do café como atividade principal.

Não obstante, os dados permitem colocar que a questão, provavelmente, não estava vinculada especificamente ao fato que as cooperativas não estavam devidamente focadas na atividade principal (café). Na verdade, possibilita questionar os possíveis problemas e inconsistências na forma de administrar o negócio cooperativista. Ou seja, foram observados desempenhos insatisfatórios de cooperativas, independentemente dos percentuais de faturamento com café em relação ao faturamento total, como também de cooperativas que reconverteram a atuação para atividades totalmente diferentes. Do mesmo modo como foram observados desempenhos satisfatórios de cooperativas, independentemente do volume de atuação com café ou de atuarem em outras atividades.

Tome-se, por exemplo, as variáveis margem bruta e margem operacional, do aspecto de eficiência e competitividade. Um número expressivo das cooperativas agropecuárias analisadas apresentou, em 1992, margens operacionais pequenas (senão nulas ou negativas), indicando terem trabalhado com margens brutas pequenas, o que evidencia a necessidade de agregar valor ao produto. Além disso, interessa diminuir custos para manter a margem operacional positiva.

Para o ano de 1992, identificou-se de forma clara que a Coopersan e a Coopanema não tiveram influência na formação dos componentes principais e que as cooperativas de Mogi-Mirim e Mococa contribuíram com resultados negativos, quanto ao aspecto de eficiência e competitividade (indicadores econômico-financeiros), mostrando que trabalharam com margens operacionais negativas e endividamento acima da média das outras cooperativas, possivelmente por problemas administrativos e operacionais. Das 4 cooperativas, uma (Copanema) reduziu drasticamente seus serviços, enquanto que as outras três encerraram definitivamente as atividades.

Em suma, pode-se inferir que, na realidade, apesar das cooperativas tentarem novas alternativas de negócio e, algumas, a expansão horizontal, através da abertura de filiais, a administração evoluiu pouco em relação às exigências do mercado.

Assim, as cooperativas continuaram a insistir em técnicas de gestão tradicionais e a manter procedimentos ineficientes, dentre os quais pode-se destacar: dependência de crédito rural oficial para a recorrente prorrogação das dívidas dos cooperados; resistência a desmobilizações de ativos improdutivos; continuidade de atividades não lucrativas; dificuldades de acompanhamento das novas atividades alternativas, uma vez que a contabilidade era unificada e, portanto, não havia como detectar os problemas específicos de cada atividade ou setor; quadro de pessoal superdimensionado e pouco profissionalizado; dificuldades de relacionamento da administração com os cooperados, principalmente quanto às questões relativas ao endividamento e ao processo de capitalização das cooperativas.

8.2.3.2-Síntese de resultados para o ano de 1997

Para o ano de 1997, com um número maior de aspectos e variáveis analisadas, as cooperativas agropecuárias de café foram agrupadas, de acordo com a análise arborescente, em cinco classes. A eliminação de 6 cooperativas na análise, conforme explicado anteriormente, possibilitou o agrupamento em classes com cooperativas mais homogêneas, quanto ao tamanho e aos resultados de desempenho.

As cooperativas agropecuárias da classe 1, consideradas pequenas quanto ao aspecto de dimensão, apresentaram bons indicadores quanto ao aspecto de eficiência e competitividade e de relação com terceiros, com baixo endividamento e pouca dependência de crédito de fornecedores.

A participação das cooperativas no mercado regional de café é expressiva, atingindo 37%, evidenciando a importância dessas cooperativas nas regiões em que atuam, principalmente por terem seu quadro social constituído, na grande maioria, por mini, pequenos e médios produtores rurais.

Praticamente todas as cooperativas da classe continuaram a atuar em outras atividades e uma delas (Cooperjaú) adequou-se à nova realidade do mercado, desativando ativos não produtivos e terceirizando atividades sem escala de operação (torrefação).

Na classe 2, a participação do café no faturamento das cooperativas, bem como a participação das cooperativas no mercado regional do café estão bem abaixo da média geral, evidenciando que as cooperativas continuaram, em 1997, a atuar com atividades alternativas. A classe apresenta a variável outras receitas, do aspecto de relação com terceiros, bem acima da média geral. Os indicadores de financiamentos e de crédito de fornecedores são muito altos, evidenciando problemas de fluxo de caixa e consequentemente, exibindo desempenho aquém do necessário para a manutenção econômico-financeira das cooperativas.

A característica marcante da classe 3 é um expressivo indicador de faturamento com café, com uma grande proporção de mini e pequenos produtores em relação ao quadro social da cooperativa. No entanto, apresentam alto endividamento e dependência de financiamentos e crédito de terceiros, evidenciando problemas de governança financeira, o que se reflete em desempenho insatisfatório, podendo comprometer a saúde financeira das cooperativas.

Na classe 4 foram agrupadas cooperativas também consideradas pequenas, mas com boa participação no mercado regional de café. As cooperativas da classe não apresentaram dependências grandes com relação a financiamento e crédito de fornecedores. No entanto, o faturamento com café, em relação ao faturamento total das cooperativas, não foi uniforme. O mesmo pode-se dizer quanto ao desempenho econômico-financeiro, uma vez que

somente uma cooperativa da classe apresentou indicadores de eficiência e competitividade satisfatórios (Coopinhal).

A última classe é formada por apenas uma cooperativa (Coonai), considerada a maior quanto aos indicadores de tamanho (aspecto dimensão). No entanto, é a que apresentou maior dependência de financiamentos de curto e longo prazo e de crédito de terceiros (fornecedores), o que comprometeu o desempenho. É a cooperativa com menor faturamento com café e a que tem menor participação no mercado de café da região, mesmo tendo verticalizado a produção, com a torrefação.

Observe-se que essa cooperativa foi a que mais diversificou as atividades. A partir de 1997, iniciou processo de readequação administrativa ("enxugamento") e redirecionamento do foco de atuação, saindo do café e das atividades alternativas e concentrando-se na atividade de laticínios.

8.2.3.3-Análise comparativa entre as classes de 1997 e de 1992.

Feitas as análises individuais para o ano de 1997, pode-se proceder uma análise comparativa entre os anos de 1992 e 1997.

De início, observa-se que a utilização de um número maior de variáveis e aspectos permitiu uma distribuição das cooperativas agropecuárias em classes mais uniformes no ano de 1997.

A classe 1, de 1992, foi a que apresentou as modificações mais marcantes. Das 10 cooperativas que a compunham, quatro foram excluídas da análise referente a 1997: duas (Coopersan e Mogi-Mirim) encerraram as atividades por apresentarem desempenhos insatisfatórios; uma (Coopanema) mantém apenas atividades mínimas; a de Bragança mudou o foco de atuação e não trabalha mais com o café.

Das seis restantes, três (Garcafé, Veracaf e Coplan) mudaram de classe e três (Cazola, Cooperjaú e Cafenoel) permaneceram na classe 1 de 1997, à qual incluiu-se a Casul (que fazia parte da classe 2, de 1992). Verificou-se, na classe 1 de 1997, uma melhora nos indicadores de desempenho quanto ao aspecto de eficiência/competitividade. Apesar de serem cooperativas pequenas quanto ao aspecto de dimensão, apresentam menor

dependência de receitas fora da atividade principal, baixo grau de endividamento e todas detêm boa participação no mercado regional do café.

Com maior número de cooperados, a classe 2 de 1992, teve a participação de 6 cooperativas agropecuárias. A Casul, conforme visto anteriormente, passou para a classe 1 de 1997. A de Mococa foi excluída da análise de 1997 porque encerrou as atividades e a Cocapec passou a fazer parte da classe 3 de 1997.

As outras três (Camda, Cafealta e Coopemar) permaneceram, juntando-se a elas a Coopermota, para formar a classe 2 de 1997. Essa classe apresenta cooperativas com problemas no desempenho, com indicadores não satisfatórios de sobras líquidas, margens operacionais e rentabilidade do patrimônio. Verifica-se que todas as cooperativas da classe têm grande dependência de financiamentos de curto e longo prazo, e de créditos de terceiros. Apresentam, também, grande dependência de outras alternativas não agrícolas para a composição do faturamento total.

Na classe 3 de 1992, a única cooperativa, Cacretupi, mudou de área de atuação e deixou de fazer parte da análise de 1997.

Assim, a classe 3, de 1997, é formada pela Cocapec (classe 2 de 1992) e Garcafé (classe 1 de 1992), cuja principal característica é o faturamento de café acima da média geral. A classe 3 apresenta, no entanto, maior endividamento e grande dependência de financiamentos de curto e longo prazo e de crédito de terceiros.

Formada por duas cooperativas que faziam parte da classe 1 de 1992 (Veracaf e Coplan) e pela única cooperativa da classe 5 de 1992 (Coopinhal), a classe 4 de 1997 apresenta cooperativas consideradas pequenas, mas com um faturamento de café acima da média geral e pouca dependência de financiamentos e de crédito de terceiros.

A rentabilidade do patrimônio negativa da classe deve-se à Veracaf, enquanto que o melhor desempenho, não só da classe, mas de todo o conjunto de cooperativas analisado é o apresentado pela Coopinhal.

Por último, a classe 5, de 1997, é formada por uma única cooperativa, a Coonai, considerada a maior quanto aos indicadores do aspecto dimensão, nos dois anos analisados (junto com a Coopermota formavam a classe 4 de 1992). Com desempenho não muito satisfatório, continuou apresentando outras receitas bem acima da média, com uma

diversidade muito grande de atividades, dependência de financiamentos e crédito de terceiros, e a menor participação no mercado regional do café.

9-CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos principais indicadores de desempenho econômico-financeiro, efetuada para os anos de 1992 e 1997, possibilitou observar as mudanças nas estratégias e nas formas de gestão das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo, tendo em conta as mudanças nos ambientes econômicos brasileiro e mundial.

Comparando-se os indicadores de 1997 com os de 1992, verificaram-se mudanças expressivas na composição das classes, obtidas através dos procedimentos metodológicos adotados, em função dos indicadores de desempenho das cooperativas. No entanto, os dados da análise não permitiram identificar um modelo único e estruturado de gestão cooperativa.

A inclusão, em 1997, de novas variáveis e do aspecto de relações com terceiros permitiu uma análise mais abrangente e possibilitou uma melhor compreensão da realidade das cooperativas estudadas.

De maneira geral, as cooperativas maiores, com relação aos aspectos de dimensão (tamanho), mantiveram práticas administrativas tradicionais, tais como sustentar a inadimplência dos cooperados e operar com custos operacionais altos, à custa de endividamento bancário e crédito de fornecedores, comprometendo, dessa forma, a competitividade.

A priorização das áreas de atuação, ou foco principal de atividades das cooperativas agropecuárias, evidenciou-se como questão que merece atenção especial na discussão da gestão cooperativa.

O leque de atividades, comerciais e de prestação de serviços, das cooperativas agropecuárias, ampliou-se de tal maneira que dificultou a administração, tornando-as, em muitos casos, dispersivas e pouco efetivas, com carência de sistemas de controle e avaliação de desempenho, o que indica a necessidade de priorização das áreas de atuação.

Deve-se lembrar, no entanto, das dificuldades, não só das cooperativas, mas de toda agropecuária nacional, para acompanhar as inúmeras mudanças do ambiente

macroeconômico brasileiro, decorrentes dos vários planos de estabilização, podendo-se citar, entre as principais: a redução dos recursos de crédito rural, a elevação dos encargos financeiros em decorrência do aperto de liquidez do sistema monetário, a volatilidade dos preços dos produtos agrícolas e a consequente dificuldade de recebimento de crédito junto aos cooperados endividados.

Em contrapartida, observou-se que algumas das atividades comerciais alternativas fora do foco principal de algumas cooperativas, tais como postos de combustível e supermercado, deram suporte financeiro e efetivamente permitiram que as cooperativas se mantivessem em atividade, durante o período mais crítico da crise de preços do café, de 1989 a 1994.

Não obstante, os resultados da pesquisa evidenciaram que as cooperativas que mantiveram o foco da atividade definido (somente no café ou no café conjuntamente com outra atividade agrícola alternativa) foram as que apresentaram desempenhos satisfatórios e consistentes, independentemente do tamanho e do número de cooperados ativos. Do mesmo modo evidenciou-se fundamental para o desempenho das cooperativas, ampla participação no mercado regional.

Para as cooperativas de médio porte, o endividamento dos cooperados, custos financeiros elevados e custos fixos e operacionais altos são os fatores que mais têm dificultado a gestão cooperativa.

A verticalização, pura e simples, através da instalação de plantas de torrefação e de escritórios de exportação, não apresentaram ganhos operacionais significativos. As cooperativas ressentiram-se da falta de escala de operação e de uma administração independente e profissionalizada, para essas atividades, por tratarem-se de mercados muito concentrados, competitivos e dependentes de formação profissional especializada.

Outro assunto que desperta discussões é concernente à relação cooperado-cooperativa, que envolve a questão da dualidade cliente-proprietário. Como a cooperativa é administrada pelo cooperado, que é ao mesmo tempo cliente e dono, no decorrer dos anos acabou de certa forma atuando de maneira paternalista, favorecendo o aparecimento de associados que se utilizavam da cooperativa apenas quando esta oferecia alguma vantagem comercial.

Os dados permitem observar que as cooperativas atuaram dessa forma paternalista, principalmente com relação à concessão de créditos e que foram condescendentes quanto à inadimplência, sem atentar para a necessidade de desenvolver procedimentos de análise de risco de crédito.

Da mesma forma, como no ano de 1992, em 1997, verifica-se a pouca influência do número de cooperados ativos no desempenho das cooperativas, levando à conclusão que um dos fatores fundamentais no sucesso da administração cooperativa é, realmente, a qualidade do relacionamento do cooperado com a cooperativa (governança corporativa).

Tais fatos ensejam a necessidade de esforços adicionais para a organização e profissionalização dos cooperados, a fim de que assumam os compromissos necessários para o sucesso do empreendimento cooperativo do qual são donos.

Outro aspecto importante que deve ser destacado é que, de acordo com as circunstâncias da economia brasileira, a partir de 1990, com a queda drástica do parque cafeeiro paulista (de perto de 650 milhões deste ano para 420 milhões de pés de café em 1996), conforme ficou bastante claro anteriormente (item 6.3), tudo indica que não haviam outras oportunidades para a manutenção das cooperativas, a não ser a busca de outras culturas regionais que substituíram os cafezais (algodão, amendoim, melancia, seringueira, pecuária leiteira e de corte) para operar ou novas alternativas de negócio (fora do foco da agricultura), para fazer face às necessidades mínimas de custeio das cooperativas.

Deve-se levar em conta que, sob a perspectiva sócio-econômica, as cooperativas agropecuárias de café exerceram papel fundamental na retomada e recomposição do parque cafeeiro, viabilizando economicamente as pequenas propriedades que já possuíam estrutura física (ociosa ou mesmo abandonada) adequada à produção do café.

Isso foi possível graças à busca de soluções dentro do próprio setor cafeeiro, podendo-se citar, como exemplo, a pesquisa e o desenvolvimento (com apoio de instituições, tais como o Instituto Agronômico de Campinas) de mudas resistentes a nematóides e produzidas em tubetes⁴² e a introdução de novos métodos de cultivo.

⁴² Processo tecnológico moderno de produção de mudas de café, adaptado da cultura do eucalipto, onde as mudas são transplantadas em cilindros de plástico. Os tubetes substituem os antigos balainhos, não ficam em contato com o solo (ficam suspensos em cavaletes) e são enchidos com substrato ao invés de terra.

Pode-se citar, entre outras, a Coopemar que foi a pioneira nessa área e mantém campo experimental para tal propósito desde a década de 70. Em 1995, independentemente da difícil situação, implantou um programa denominado Café, Cidadania e Emprego, em convênio com a Prefeitura do Município e a Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo. Tal programa possibilitou, até 1999, a recuperação de 200 pequenas propriedades (plantio de 1.000.000 de mudas), viabilizando a pequena propriedade e a manutenção de inúmeras famílias no meio rural, com a geração de renda e emprego, cumprindo um papel sócio-econômico extremamente importante para a região.

Como já foi abordado anteriormente, as mudanças na economia mundial e brasileira dos últimos anos, aliadas aos avanços da tecnologia da informação e comunicação, intensificaram a competição entre as empresas e exigem respostas rápidas de adequação administrativa e operacional. Em contrapartida, abrem inúmeras oportunidades de consolidação para as cooperativas agropecuárias, dentro do agronegócio café. Na ponta da cadeia do café, junto aos produtores, as cooperativas têm espaços a ocupar e papéis definidos a cumprir.

Os resultados da análise mostram que a adaptação a uma economia mais aberta e menos dependente do governo foi e está sendo extremamente difícil para as cooperativas agropecuárias. Tanto é que, dada a importância econômica e social do cooperativismo agropecuário, foi implantado o Recoop, conforme mencionado anteriormente, para revitalizar o cooperativismo, através do saneamento financeiro das cooperativas e da retomada do cooperativismo em bases modernas de concepção, com gestão profissionalizada e apto a concorrer dentro dos novos paradigmas da economia, mais eficiente e competitiva.

Pela sua concepção, o Recoop fornece um instrumental (plano de desenvolvimento da cooperativa) que, através da análise da situação atual, permite estabelecer quais os possíveis caminhos para a cooperativa tornar-se mais competitiva.

Mesmo as cooperativas que não tenham se enquadrado no Recoop podem se utilizar do instrumental do plano de desenvolvimento para uma avaliação das ações que devem empreender para aumentar a competitividade e as possibilidades de desenvolvimento.

O equacionamento econômico-financeiro, a recuperação dos recebíveis dos cooperados, aliada à reestruturação e profissionalização do cooperado e ao saneamento

econômico-financeiro, junto com a profissionalização da gestão, dão condições para que as cooperativas agropecuárias possam ser competitivas sem abdicar de seus postulados doutrinários.

Cabe ressaltar que, além do entendimento de que numa cadeia normal de produtos sem diferenciação ("commodities") o que direciona os negócios é o preço, é preciso também atentar para os desdobramentos da cadeia de café que influenciam as estratégias das empresas, cuja concentração, na outra ponta da cadeia (torrefadores e exportadores), permite a esses setores apropriarem-se de boa parte dos ganhos de produtividade do setor de produção.

As oportunidades de consolidação permitem equacionar problemas relacionados à fragmentação do setor cooperativo de café, com estratégias voltadas às vantagens competitivas das cooperativas, como instrumentos importantes de difusão e introdução de novas tecnologias de manejo e preparo de café.

As cooperativas agropecuárias são importantes para atender ao consumidor final, que indica a direção do mercado e está cada vez mais preocupado com questões de segurança alimentar e consciência social. Dada a confiabilidade que as cooperativas transmitem, pela proximidade com o produtor, passam a ser, dentro da cadeia agroalimentar do café, componentes cada vez mais importantes.

As estratégias implicam deter parcela considerável do mercado, para obter controle regional do mercado. Tentativa nessa direção está sendo desencadeada pela União das Cooperativas de Cafeicultores do Estado de São Paulo-PAULICAFÉ, que está articulando, junto às cooperativas, discussões para conseguir ganhos de escala, tornando-as mais competitivas, pela diluição de custos fixos e do aumento do poder de barganha, através da coordenação de acordos operacionais (compras centralizadas, utilização da capacidade ociosa das torrefadoras, centralização das exportações, operações em bolsas de mercadoria) entre as cooperativas, visando, posteriormente, estudos mais avançados, que poderiam inclusive conduzir a um processo de fusão de cooperativas.

Por encontrar-se junto ao produtor, na ponta da cadeia de produção, é oportuno enfatizar que as peculiaridades das ligações e interfaces com os setores industrial (antes da porteira) e agroindustrial (depois da porteira) e a facilidade da horizontalização e

verticalização da produção, evidenciam as vantagens competitivas do cooperativismo na agropecuária.

Ao mesmo tempo, os dados e observações analisados e discutidos no decorrer do trabalho explicitam a necessidade de adequação às novas exigências de mercado para sobreviver e continuar atendendo aos seus princípios.

Evidenciou-se, na presente pesquisa, que existem oportunidades para explorar um novo padrão de gestão estratégica das cooperativas agropecuárias, mais competitivo, sem, no entanto, deixar de lado os princípios do cooperativismo.

Consubstanciado no tripé: fidelização do cooperado, definição do foco de atuação (atentando-se para as especificidades regionais e a sazonalidade da produção agropecuária) e administração profissionalizada, o novo modelo de gestão cria condições para modificar as características da gestão das cooperativas agropecuárias, inserindo-as no contexto do mercado, cada vez mais exigente e competitivo, de modo a atender os requisitos dos cooperados, objetivo máximo da doutrina cooperativista.

Pelo exposto no trabalho, ampliam-se as possibilidades para discussões e pesquisas em torno de novas técnicas de gestão e de indicadores de desempenho específicos para o sistema cooperativista agropecuário e de estudos adicionais sobre os desdobramentos e os diversos segmentos da cadeia de produção do café.

10-ANEXO I: Valores originais das variáveis para os anos de 1992 e 1997

Tabela 23. Valores originais das variáveis das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo. Por aspecto e por classes. Ano de 1992.

CLASSE/ COOPERATIVA	VARIÁVEL*/ASPECTO						
	DIMENSÃO				PERFIL		
	RTOT	ATTO	PATL	SOLI	COAT	CARM	FCAF
	(Cr\$1.000)	(Cr\$1.000)	(Cr\$1.000)	(Cr\$1.000)	(nº)	(ton)	(%)
Classe 1:							
Cazola	9.433,06	12.793,99	2.412,88	-416,27	2.299	12.000	1,02
Cooperjau	9.578,68	4.166,44	8.051,27	111,62	300	6.000	32,40
Coopersan	100.204,81	50.742,25	43.512,31	440,81	844	8.640	1,43
Coopanema	19.157,07	19.328,62	5.712,60	216,67	1.270	6.000	7,22
Mogi-Mirim	10.642,23	5.703,30	9.272,43	-5.235,60	892	10.800	0,06
Bragança	697,39	1.943,69	644,59	-142,35	100	2.400	23,43
Cafenoel	40.120,26	53.217,93	12.918,25	-426,81	1.900	30.000	10,64
Garcafé	117.818,34	162.464,24	47.488,93	-6.532,83	600	30.000	14,12
Veracaf	26.274,45	21.714,56	19.072,31	-723,23	700	11.200	20,33
Coplan	70.527,73	90.910,95	39.149,00	576,08	538	10.650	1,30
Classe 2:							
Casul	15.823,99	20.479,69	6.039,95	1.559,74	832	23.600	10,81
Camda	140.841,49	68.889,28	89.166,58	1.759,78	2.717	15.640	1,68
Cafealta	121.328,01	179.046,08	29.476,84	-5.725,43	10.164	5.400	0,86
Cocapec	206.258,73	86.101,67	31.229,91	2.439,89	500	11.400	10,61
Coopemar	223.866,77	125.421,81	71.039,04	1.546,95	3.415	8.580	4,45
Mococa	13.634,40	18.615,31	11.124,87	1.063,98	2.600	19.800	23,67
Classe 3:							
Cacretupi	22.699,19	21.612,46	20.292,41	7.909,22	604	4.800	2,00
Classe 4:							
Coopermota	272.645,31	202.370,86	116.963,59	-2.788,58	3.385	138.760	0,14
Coonai	275.888,58	320.141,91	148.778,61	6.536,25	2.110	6.120	1,35
Classe 5:							
Coopinhal	10.171,44	2.039,70	3.390,05	562,45	185	4.800	91,50
Média	85.380,60	73.385,24	35.786,82	136,62	1.798	18.330	12,95

*RTOT=receita total; ATTO=ativo total; PATL=patrimônio líquido; SOLI=sobras líquidas; COAT=cooperados
CARM=capacidade dos armazéns; FCAF=faturamento do café; LIQG=liquidez geral; ENDG=endividamento
MABU=margem bruta; MAOP=margem operacional; RPAT=retorno do patrimônio; GEST=giro do estoque
GATI=giro do ativo.

Fonte : Dados da pesquisa

Tabela 23. Valores originais das variáveis das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo. Por aspecto e por classes. Ano de 1992 (continuação).

CLASSE/ COOPERATIVA	VARIÁVEL*/ASPECTO						
	EFICIÊNCIA/COMPETITIVIDADE						
	LIQG (%)	ENDG (%)	MABU (%)	MAOP (%)	RPAT (%)	GEST (dias)	GATI (%)
Classe 1:							
Cazola	1,04	74,00	32,00	-3,00	-0,17	109,00	1,36
Cooperjaú	1,18	16,00	25,00	6,00	0,01	29,00	0,46
Coopersan	0,95	57,00	13,00	1,00	0,01	111,00	0,51
Coopanema	1,27	70,00	20,00	1,00	0,04	74,00	1,01
Mogi-Mirim	0,86	13,00	27,00	-18,00	-0,56	64,00	0,54
Bragança	1,69	8,00	4,00	-2,00	-0,22	2,00	2,79
Cafenoel	1,03	68,00	10,00	1,00	-0,03	48,00	1,33
Garcafé	1,07	60,00	13,00	0,00	-0,14	75,00	1,38
Veracaf	0,74	27,00	10,00	-5,00	-0,04	50,00	0,83
Coplan	1,04	44,00	19,00	2,00	0,01	67,00	1,29
Classe 2:							
Casul	1,29	62,00	58,00	0,07	0,26	127,00	1,29
Camda	1,20	37,00	41,00	3,00	0,02	199,00	0,49
Cafealta	0,97	76,00	31,00	-3,00	-0,19	116,00	1,52
Cocapec	1,03	83,00	16,00	4,00	0,08	91,00	0,42
Coopemar	1,01	68,00	28,00	2,00	0,02	270,00	0,56
Mococa	1,02	60,00	41,00	-1,00	0,00	365,00	0,04
Classe 3:							
Cacretupi	4,05	11,00	16,00	15,00	0,39	22,00	0,95
Classe 4:							
Coopermota	0,86	57,00	34,00	-15,00	-0,02	53,00	0,74
Coonai	1,06	46,00	22,00	18,00	0,04	56,00	1,16
Classe 5:							
Coopinhal	1,39	34,00	54,00	23,00	0,17	71,00	0,37
Média	1,24	49	26	1,454	-0,016	100	0,95

*RTOT=receita total; ATTO=ativo total; PATL=patrimônio líquido; SOLI=sobras líquidas; COAT=cooperados
 CARM=capacidade dos armazéns; FCAF=faturamento do café; LIQG=liquidez geral; ENDG=endividamento
 MABU=margem bruta; MAOP=margem operacional; RPAT=retorno do patrimônio; GEST=giro do estoque
 GATI=giro do ativo.

Fonte : Dados da pesquisa

Tabela 24. Índices das variáveis originais das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo. Por aspecto e por classes. Ano de 1992.

CLASSE/ COOPERATIVA	VARIÁVEL*/ASPECTO						
	DIMENSÃO				PERFIL		
	RTOT	ATTO	PATL	SOLI	COAT	CARM	FCAF
Classe 1:							
Cazola	11	17	7	-305	128	65	7,88
Cooperjaú	11	6	22	82	17	33	250,17
Coopersan	117	69	122	323	47	47	11,04
Coopanema	22	26	16	159	71	33	55,75
Mogi-Mirim	12	8	26	-3832	50	59	0,46
Bragança	1	3	2	-104	6	13	180,91
Cafenoel	47	73	36	-312	106	164	82,16
Garcafé	138	221	133	-4782	33	164	109,03
Veracaf	31	30	53	-529	39	61	156,98
Coplan	83	124	109	422	30	58	10,04
Classe 2:							
Casul	19	28	17	1142	46	129	83,47
Camda	165	94	249	1288	151	85	12,97
Cafealta	142	244	82	-4191	565	29	6,64
Cocapec	242	117	87	1786	28	62	81,92
Coopemar	262	171	199	1132	190	47	34,36
Mococa	16	25	31	779	145	108	182,77
Classe 3:							
Cacretupi	27	29	57	5789	34	26	15,44
Classe 4:							
Coopermota	319	276	327	-2041	188	757	1,08
Coonai	323	436	416	4784	117	33	10,42
Classe 5:							
Coopinhal	12	3	9	412	10	26	706,51

*RTOT=receita total; ATTO=ativo total; PATL=patrimônio líquido; SOLI=sobras líquidas; COAT=cooperados
 CARM=capacidade dos armazéns; FCAF=faturamento do café; LIQG=liquidez geral; ENDG=endividamento
 MABU=margem bruta; MAOP=margem operacional; RPAT=retorno do patrimônio; GEST=giro do estoque
 GATI=giro do ativo.

Fonte : Dados da Tabela 23.

Tabela 24. Índices das variáveis originais das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo. Por aspecto e por classes. Ano de 1992 (continuação).

CLASSE/ COOPERATIVA	VARIÁVEL*/ASPECTO						
	EFICIÊNCIA/COMPETITIVIDADE						
	LIQG	ENDG	MABU	MAOP	RPAT	GEST	GATI
Classe 1:							
Cazola	84	152	125	-206	1063	109	143
Cooperjaú	95	33	97	413	-63	29	49
Coopersan	77	117	51	69	-63	111	54
Coopanema	103	144	78	69	-250	74	106
Mogi-Mirim	69	27	105	-1238	3500	64	57
Bragança	137	16	16	-138	1375	2	293
Cafenoel	83	140	39	69	188	48	140
Garcafé	86	124	51	0	875	75	145
Veracaf	60	56	39	-344	250	50	87
Coplan	84	91	74	138	-63	67	135
Classe 2:							
Casul	104	128	226	5	-1625	127	135
Camda	97	76	160	206	-125	199	51
Cafealta	78	157	121	-206	1188	116	160
Cocapec	83	171	62	275	-500	91	44
Coopemar	82	140	109	138	-125	270	59
Mococa	82	124	160	-69	0	365	4
Classe 3:							
Cacretupi	327	23	62	1032	-2438	22	100
Classe 4:							
Coopermota	69	117	132	-1032	125	53	78
Coonai	86	95	86	1238	-250	56	122
Classe 5:							
Coopinhal	112	70	210	1582	-1063	71	39

*RTOT=receita total; ATTO=ativo total; PATL=patrimônio líquido; SOLI=sobras líquidas; COAT=cooperados
 CARM=capacidade dos armazéns; FCAF=faturamento do café; LIQG=liquidez geral; ENDG=endividamento
 MABU=margem bruta; MAOP=margem operacional; RPAT=retorno do patrimônio; GEST=giro do estoque
 GATI=giro do ativo.

Fonte : Dados da Tabela 23.

Tabela 25. Valores originais das variáveis das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo. Por aspecto e por classes. Ano de 1997

CLASSE/ COOPERATIVA	VARIÁVEL*/ASPECTO					
	DIMENSÃO				PERFIL	
	RTOT	ATTO	PATL	SOLI	COAT	COPR
	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	(nº)	(%)
Classe 1:						
Cazola	8.278.134	3.628.336	1.805.428	350.205	3.090	26
Casul	14.086.092	7.461.752	3.916.547	992.423	1.192	34
Cooperjaú	3.217.088	1.165.833	1.042.116	158.600	1.326	32
Cafenoel	12.408.286	12.853.307	7.238.518	-111.848	998	15
Classe 2:						
Camda	24.638.858	22.810.168	7.892.797	-134.958	2.100	25
Cafealta	7.181.573	26.962.438	9.995.942	-175.211	1.644	22
Coopermota	66.019.291	28.610.253	9.933.823	-2.224.520	1.916	45
Coopemar	39.010.084	31.085.550	9.449.854	-246.938	3.068	48
Classe 3:						
Cocapec	46.214.114	29.155.349	5.545.565	961.246	755	13
Garcafé	84.150.611	31.611.630	7.502.496	21.628	1.025	16
Classe 4:						
Coopinhal	13.340.800	3.796.521	448.859	44.197	334	25
Veracaf	6.713.592	2.708.725	1.735.238	-695.740	380	40
Coplan	5.953.756	5.126.471	2.504.271	-268.777	190	15
Classe 5:						
Coonai	114.715.477	57.841.094	18.827.481	-3.444.061	1.411	0
Média	31.851.983	18.915.531	6.274.210	-340.982	1.388	25

* RTOT: receita total; ATTO: ativo total; PATL: patrimônio líquido; SOLI: sobras líquidas; COAT: cooperados ativos; COPR: relação cooperados sobre total de produtores; MIPE: mini e pequenos cooperados; MEGR: médios e grandes cooperados; FCAF: faturamento do café; MECA: proporção do café no mercado total; LIQG: liquidez geral; ENDG: endividamento; MABU: margem bruta; MAOP: margem operacional; RPAT: rentabilidade do patrimônio; GEST: giro do estoque; COIN: receita com insumos; FICP: financiamento de curto prazo; FILP: financiamentos de longo prazo; CRFO: crédito de fornecedores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 25. Valores originais das variáveis das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo. Por aspecto e por classes. Ano de 1997 (continuação).

CLASSE/ COOPERATIVA	VARIÁVEL*/ASPECTO						
	PERFIL				EFICIÊNCIA		
	MIPE	MEGR	FCAF	MECA	LIQG	GEST	ENDG
	(nº)	(nº)	(%)	(%)	(%)	(dias)	(%)
Classe 1:							
Cazola	2.101	989	29	33	1,86	47	50,24
Casul	1.012	180	68	38	1,92	40	47,51
Cooperjaú	663	663	89	27	3,37	9	10,61
Cafenoel	442	555	6	72	1,41	52	43,68
Classe 2:							
Camda	1.370	730	18	4	1,23	63	65,40
Cafealta	1.229	415	1	19	1,06	13	62,93
Coopermota	1.427	489	2	22	0,83	13	65,28
Coopemar	1.520	1.548	42	22	1,12	31	69,60
Classe 3:							
Cocapec	658	97	74	16	0,99	27	80,98
Garcafé	747	278	81	16	0,98	19	75,73
Classe 4:							
Coopinhal	277	57	83	20	1,04	5	88,18
Veracaf	152	228	100	17	0,21	2	76,25
Coplan	68	112	78	14	0,96	21	51,15
Classe 5:							
Coonai	975	436	14	14	0,79	33	67,45
Média	903	484	49	24	1,27	27	61,07

* RTOT: receita total; ATTO: ativo total; PATL: patrimônio líquido; SOLI: sobras líquidas; COAT: cooperados ativos; COPR: relação cooperados sobre total de produtores; MIPE: mini e pequenos cooperados; MEGR: médios e grandes cooperados; FCAF: faturamento do café; MECA: proporção do café no mercado total; LIQG: liquidez geral; ENDG: endividamento; MABU: margem bruta; MAOP: margem operacional; RPAT: rentabilidade do patrimônio; GEST: giro do estoque; COIN: receita com insumos; FICP: financiamento de curto prazo; FILP: financiamentos de longo prazo; CRFO: crédito de fornecedores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 25. Valores originais das variáveis das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo. Por aspecto e por classes. Ano de 1997 (continuação).

CLASSE/ COOPERATIVA	VARIÁVEL*/ASPECTO							
	EFICIÊNCIA			RELAÇÃO COM TERCEIROS				
	MABU (%)	MAOP (%)	RPAT (%)	COIN (%)	OURE (%)	FICP R\$ 1,00	FILP R\$ 1,00	CRFO R\$ 1,00
Classe 1:								
Cazola	19,68	4,23	19,40	69,57	1,43	767.370	757.899	277.088
Casul	27,16	7,77	25,34	17,00	15,00	2.203.780	1.341.425	435.200
Cooperjaú	2,89	-1,22	15,22	7,50	3,43	-	-	38.914
Cafenoel	20,31	-0,06	-1,55	31,00	63,20	1.818.584	2.468.026	891.818
Classe 2:								
Camda	13,23	-1,01	-1,71	77,10	4,48	8.860.551	4.589.095	1.110.240
Cafealta	17,61	-5,54	-1,75	20,80	64,00	1.447.206	4.907.528	6.903.133
Coopermota	8,92	-1,39	-22,39	29,60	68,90	3.216.456	4.739.664	4.964.477
Coopemar	10,16	-2,56	-2,61	31,00	26,80	9.138.359	6.851.679	4.302.415
Classe 3:								
Cocapec	6,21	-1,34	-17,33	20,92	4,76	6.361.069	12.802.682	2.956.754
Garcafé	6,00	0,63	0,29	17,00	2,00	11.117.880	6.179.738	5.594.636
Classe 4:								
Coopinhal	7,40	3,35	11,85	17,00	0,00	2.410.989	-	237.221
Veracaf	0,00	-10,00	-40,09	0,00	0,00	383.567	500.000	589.942
Coplan	11,68	-4,21	-10,73	22,00	0,00	748.755	1.127.523	297.405
Classe 5:								
Coonai	18,36	-0,76	-18,29	8,00	78,00	13.888.463	11.867.934	4.887.318
Média	12,12	-0,87	-3,17	26,32	24	4.454.502	4.152.371	2.391.897

* RTOT: receita total; ATTO: ativo total; PATL: patrimônio líquido; SOLI: sobras líquidas; COAT: cooperados ativos; COPR: relação cooperados sobre total de produtores; MIPE: mini e pequenos cooperados; MEGR: médios e grandes cooperados; FCAF: faturamento do café; MECA: proporção do café no mercado total; LIQG: liquidez geral; ENDG: endividamento; MABU: margem bruta; MAOP: margem operacioanl; RPAT: rentabilidade do patrimônio; GEST: giro do estoque; COIN: receita com insumos; FICP: financiamento de curto prazo; FILP: financiamentos de longo prazo; CRFO: crédito de fornecedores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 26. Índices das variáveis originais das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo, por aspecto e por classes. Ano de 1997.

CLASSE/ COOPERATIVA	VARIÁVEL*/ASPECTO					
	DIMENSÃO				PERFIL	
	RTOT	ATTO	PATL	SOLI	COAT	COPR
Classe 1:						
Cazola	26	19	29	103	223	102
Casul	44	39	62	291	86	134
Cooperjaú	10	6	17	47	96	124
Cafenoel	39	68	115	-33	72	61
Classe 2:						
Camda	77	121	126	-40	151	98
Cafealta	23	143	159	-51	118	88
Coopermota	207	151	158	-652	138	175
Coopemar	122	164	151	-72	221	190
Classe 3:						
Cocapec	145	154	88	282	54	51
Garcafé	264	167	120	6	74	64
Classe 4:						
Coopinhal	42	20	7	13	24	98
Veracaf	21	14	28	-204	27	155
Coplan	19	27	40	-79	14	60
Classe 5:						
Coonai	360	306	300	-1010	102	0

* RTOT: receita total; ATTO: ativo total; PATL: patrimônio líquido; SOLI: sobras líquidas; COAT: cooperados ativos; COPR: relação cooperados sobre total de produtores; MIPE: mini e pequenos cooperados; MEGR: médios e grandes cooperados; FCAF: faturamento do café; MECA: proporção do café no mercado total; LIQG: liquidez geral; ENDG: endividamento; MABU: margem bruta; MAOP: margem operacional; RPAT: rentabilidade do patrimônio; GEST: giro do estoque; COIN: receita com insumos; FICP: financiamento de curto prazo; FILP: financiamentos de longo prazo; CRFO: crédito de fornecedores.

Fonte: Dados da pesquisa. Tabela 25.

Tabela 26. Índices das variáveis originais das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo, por aspecto e por classes. Ano de 1997 (continuação).

CLASSE/ COOPERATIVA	VARIÁVEL*/ASPECTO						
	PERFIL				EFICIÊNCIA		
	MIPE	MEGR	FCAF	MECA	LIQG	GEST	ENDG
Classe 1:							
Cazola	233	204	59	139	147	175	82
Casul	112	37	139	160	151	149	78
Cooperjaú	73	137	182	114	266	34	17
Cafenoel	49	115	12	302	111	194	72
Classe 2:							
Camda	152	151	38	16	97	235	107
Cafealta	136	86	2	79	84	49	103
Coopermota	158	101	3	93	65	49	107
Coopemar	168	320	86	91	88	116	114
Classe 3:							
Cocapec	73	20	152	67	78	101	133
Garcafé	83	57	165	66	77	71	124
Classe 4:							
Coopinhai	31	12	170	84	82	19	144
Veracaf	17	47	204	70	17	7	125
Coplan	8	23	159	59	76	78	84
Classe 5:							
Coonai	108	90	29	60	62	123	110

* RTOT: receita total; ATTO: ativo total; PATL: patrimônio líquido; SOLI: sobras líquidas; COAT: cooperados ativos; COPR: relação cooperados sobre total de produtores; MIPE: mini e pequenos cooperados; MEGR: médios e grandes cooperados; FCAF: faturamento do café; MECA: proporção do café no mercado total; LIQG: liquidez geral; ENDG: endividamento; MABU: margem bruta; MAOP: margem operacional; RPAT: rentabilidade do patrimônio; GEST: giro do estoque; COIN: receita com insumos; FICP: financiamento de curto prazo; FILP: financiamentos de longo prazo; CRFO: crédito de fornecedores.

Fonte: Dados da pesquisa. Tabela 25.

Tabela 26. Índices das variáveis originais das cooperativas agropecuárias de café do Estado de São Paulo, por aspecto e por classes. Ano de 1997 (continuação).

CLASSE/ COOPERATIVA	VARIÁVEL*/ASPECTO							
	EFICIÊNCIA			RELAÇÃO COM TERCEIROS				
	MABU	MAOP	RPAT	COIN	OURE	FICP	FILP	CRFO
Classe 1:								
Cazola	162	489	612	264	6	17	18	12
Casul	224	898	800	65	63	49	32	18
Cooperjaú	24	-141	480	28	14	0	0	2
Cafenoel	168	-7	-49	118	267	41	59	37
Classe 2:								
Camda	109	-117	-54	293	19	199	111	46
Cafealta	145	-640	-55	79	270	32	118	289
Coopermota	74	-161	-707	112	291	72	114	208
Coopemar	84	-296	-82	118	113	205	165	180
Classe 3:								
Cocapec	51	-155	-547	79	20	143	308	124
Garcafé	50	73	9	65	8	250	149	234
Classe 4:								
Coopinhal	61	387	374	65	0	54	0	10
Veracaf	0	-1156	-1266	0	0	9	12	25
Coplan	96	-487	-339	84	0	17	27	12
Classe 5:								
Coonai	152	-88	-577	30	329	312	286	204

* RTOT: receita total; ATTO: ativo total; PATL: patrimônio líquido; SOLI: sobras líquidas; COAT: cooperados ativos; COPR: relação cooperados sobre total de produtores; MIPE: mini e pequenos cooperados; MEGR: médios e grandes cooperados; FCAF: faturamento do café; MECA: proporção do café no mercado total; LIQG: liquidez geral; ENDG: endividamento; MABU: margem bruta; MAOP: margem operacional; RPAT: rentabilidade do patrimônio; GEST: giro do estoque; COIN: receita com insumos; FICP: financiamento de curto prazo; FILP: financiamentos de longo prazo; CRFO: crédito de fornecedores.

Fonte: Dados da pesquisa. Tabela 25.

11-ANEXO II-Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária- Recoop

PROGRAMA DE REVITALIZAÇÃO DE COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA - RECOOP¹

1-Finalidade

Reestruturar e capitalizar as cooperativas de produção agropecuária, visando seu desenvolvimento autosustentado, em condições de competitividade e efetividade, que resulte na manutenção, geração e melhoria de emprego e da renda.

2-Enquadramento

A cooperativa apresenta carta-consulta prévia sobre o seu enquadramento ao comitê do RECOOP, via Organização das Cooperativas Brasileiras e filiadas. Em caso positivo elabora o plano de desenvolvimento cooperativo, que deve ser aprovado em Assembléia Geral Extraordinária por maioria dos cooperados, e que contempla cinco projetos envolvendo: o equacionamento das dívidas junto aos bancos e fornecedores; alocação de recursos novos para redimensionamento das atividades; adequação administrativa e operacional; recuperação dos recebíveis dos cooperados inadimplentes; monitoramento dos projetos anteriores.

O plano de desenvolvimento deverá observar o seguinte roteiro:

2.1-Projeto de reestruturação, demonstrando a viabilidade técnica e econômico-financeira da cooperativa:

a) priorização das áreas de atuação

¹ De acordo com a Portaria Interministerial nº 26, de 13/02/1998, Decreto nº 2.936 de 11/01/1999, Medida Provisória nº 1781-5, de 13/01/1999 e Medida Provisória nº 1961-21, de 30/03/2000. Ver BIANCO et al (1998).

- b) adequação da escala operacional dos empreendimentos, considerando o ponto de equilíbrio para cada atividade econômica, mediante, inclusive, fusões e incorporações.
- c) adequação tecnológica do parque industrial, dos processos produtivos, dos sistemas de informações e dos sistemas de comercialização.
- d) adequação da estrutura patrimonial, se for o caso, por meio de desmobilizações de ativos não operacionais ou operacionalmente dispensáveis.

2.2-Projeto de capitalização, que contemple:

- a) taxa de retenção sobre a produção entregue e comercializada pelos cooperados, destinadas a um fundo de capitalização, visando o saneamento financeiro da cooperativa.
- b) outras formas de capitalização de responsabilidade dos cooperados.
- c) aporte de capital de empresas não cooperativas, relações de parceria e gestão, observando-se a legislação e a manutenção do controle pelas cooperativas.

2.3-Projeto de organização e profissionalização dos cooperados, que contemple:

- a) seletividade associativa de modo a manter na entidade os cooperados com disposição de assumirem os compromissos necessários para o sucesso da revitalização.
- b) aprimoramento dos processos e transações entre cooperativas e cooperados.
- c) capacitação dos cooperados a absorverem as tecnologias necessárias para incrementar a competitividade do empreendimento.

2.4-Projeto de profissionalização da gestão cooperativa, que contemple:

- a) adoção de estrutura profissional de gestão cooperativa, compatível com o mercado competitivo.
- b) capacitação dos dirigentes, através de programas de treinamento específicos, pelo SESCOOP-Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, nas seguintes áreas: dinâmica, filosofia e gestão cooperativa; desenvolvimento técnico das atividades

produtivas; comercialização da produção em mercados físico e futuro, comércio exterior e mecanismos de "hedge"; administração de negócios.

c) reformulação da política de recursos humanos, pautada pelos requisitos de eficiência e qualidade vigentes no mercado.

2.5-Projeto de monitoramento do plano de desenvolvimento cooperativo, que contemple:

- a) elaboração de demonstrativos contábeis e financeiros
- b) adoção de mecanismos de acompanhamento econômico-financeiro da cooperativa.
- c) adesão ao sistema de supervisão das cooperativas por órgão de autogestão do sistema cooperativista, através de processo de revisão ou de auditoria independente.
- d) atualização do estatuto da cooperativa.

3-Aspectos operacionais e financeiros do Recoop: a aplicação dos recursos ou alongamento das dívidas poderão abranger :

- a) o pagamento das dívidas das cooperativas com fornecedores, com os cooperados, além das dívidas fiscais e trabalhistas.
- b) o alongamento das dívidas de cotas-partes e outras dívidas junto ao sistema financeiro e o alongamento de dívidas (recebíveis) de cooperados.
- c) capital de giro e para investimentos nos casos de reestruturação e reconversão de atividades, verticalização e modernização tecnológica, ou mesmo fusões e incorporações.

12-REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANUÁRIO BRASILEIRO DO AGRIBUSINESS, Globo Rural, Ano 15, n. 169, nov. 1999, p. 83-146.

BACHA, Edmar L. O plano real : uma avaliação. In : MERCADANTE, Aloizio (org.). O Brasil pós-Real : a política econômica em debate. Campinas : UNICAMP. IE, 1998, p. 11-69.

BALANÇO ANUAL. Gazeta Mercantil, ano XXIV, n. 24, jul. 2000.

BELIK, Walter. Estado, grupos de interesse e formulação de políticas para a agropecuária Brasileira. Revista de Economia e Sociologia Rural. Brasília. v. 36, n. 1, jan/mar, 1998. p. 9-33.

BENATO, João V. A. Custos, um enfoque cooperativista. Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo-OCESP. São Paulo, 1992a. 285 p.

_____. Cooperativas e sua administração. Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo-OCESP. São Paulo, 1992b. 217 p.

BERTONE, Manuel V. F. Pausa para reavaliação. Agroanalysis. Rio de Janeiro, v. 18, n. 11, nov. 1998.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Agribusiness cooperativo : economia, doutrina e estratégias de gestão. Piracicaba: ESALQ, 1994, 135 p. Tese (Mestrado em Agronomia), Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Univ. de São Paulo, 1994.

_____. Ensaio em cooperativismo. Universidade de São Paulo. Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" – ESALQ/USP. Departamento de Economia e Sociologia Rural. Série Didática n.121. Piracicaba. 1998.

_____. Governança e perspectivas do cooperativismo. I workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo. Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/USP. 1998.

BIANCO, Jader. A dinâmica do financiamento da agropecuária: crédito rural e agroindustrialização nas regiões de Marília e do Vale do Paranapanema-SP. Campinas: UNICAMP, 1995, 103 p. Tese (Mestrado em Engenharia Agrícola, área : Planejamento e Produção Agropecuária) - Faculdade de Engenharia Agrícola, Univ. Estadual de Campinas, 1995.

_____. Dimensão política das entidades de representação empresarial da agricultura brasileira. Texto para discussão : trabalho apresentado na Disciplina Estrutura e Evolução da Agricultura Brasileira. GRAZIANO DA SILVA, J. (prof.). Instituto de Economia-IE/UNICAMP. Campinas, dez. 1996. (mimeog.)

- BIANCO, Jader, CARDOSO, João L. Financiamento da agropecuária nas regiões de Marília e do Vale do Paranapanema, Estado de São Paulo: crédito formal e alternativo. Informações Econômicas. São Paulo, v. 26, n. 7, jul. 1996.
- _____, CARDOSO, João L. A atuação da cooperativa dos cafeicultores de Marília-SP e as alternativas de financiamento rural. In: XXXV Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Anais ... Natal : SOBER. 1997.
- _____, CARDOSO, João L., FUCHIDA, Marco A., FREITAS, Márcio L. Revitalização do segmento cooperativista agropecuário - Recoop. In : Agronegócio brasileiro : desafios e perspectivas. AGUIAR, Danilo R.D. e PINHO, José B. (editores). Brasília: Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER, 1998. p. 793 – 802.
- BORGES, Cristina. Normas para aferir a performance. Gazeta Mercantil. São Paulo, 31 out. 1996. Relatório da Gazeta Mercantil : Fundos de Investimento, p. 16.
- BOUROCHE, Jean-Marie, SAPORTA, Gilbert. L'analyse des donnés. Paris: Presses Universitaires de France, 1981. 127 p.
- BUSSAB, Wilton O., MIAZAKI, Édina S., ANDRADE, Dalton F. Introdução à análise de agrupamentos. São Paulo : Associação Brasileira de Estatística, 1990. 105 p.
- CACERES, Javier. Globalization & restructuring of canadian wheat industry. Review of International Co-operation. ICA. v. 91, n. 1, mar. 1998. p. 32-47.
- CAIXETA, Glória, Z. T. Economia cafeeira, mercado de café, tendências e perspectivas. In: ZAMBOLIM, Laércio (ed.). Encontro sobre produção de café com qualidade. Viçosa: UFV-MG. 1999. p. 3-22.
- CANADÁ. Co-operative business in Canadá. Department of External Affairs. CANADÁ. 1984. Reference series nº 5. 19 p.
- CARDINALLI, Iridi S. L. Diagnóstico preliminar das cooperativas do segmento do café no Estado de São Paulo. Instituto de Cooperativismo e Associativismo-ICA. Secretaria de Agricultura e Abastecimento. São Paulo. 1966. 3p.
- CARDOSO, João L. Política de crédito rural no Brasil : uma análise dos dados estatísticos de 1983 a 1985. In: XIII ENCONTRO DOS GRUPOS TEMÁTICOS DO PROJETO DE INTERCÂMBIO DE PESQUISA SOCIAL EM AGRICULTURA, 1988, Rio de Janeiro. Anais...Botucatu: UNESP, FCA/Departamento de Economia Rural, 1989, p. 773-801.
- _____. Estrutura produtiva do setor rural ao nível de unidade da Federação. In : XXIX CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 1991, Campinas. Anais ... Brasília, 1991. v. 3. p. 418-441.

- _____. Notas de aula : método da análise de grupo ou da comparação de grupo. Disciplina Financiamento do setor rural - AP 500. Faculdade de Engenharia Agrícola-FEAGRI/UNICAMP. Campinas, 2. sem. 1995.
- CARMO, Maristela S. (Re)Estruturação do sistema agroalimentar no Brasil: a diversificação da demanda e a flexibilidade da oferta. São Paulo, IEA, 1996. 255 p.
- CHADDAD, Fabio R., LAZZARINI, Sérgio G., NEVES, Marcos F. A economia da conhecimento e a cooperativa do século 21. Preços Agrícolas. USP/ESALQ-DEAS e CEPEA. Ano XIV, n. 155, set. 1999, p. 52-53.
- COOPARAISO. Análise comparativa entre o crescimento de taxas de juros das linhas de crédito rural tomadas pela cafeicultura e o preço do café. COOPARAISO: Cooperativa Regional dos Cafeicultores de São Sebastião do Paraíso. São Sebastião do Paraíso, set. 1996, p. 14.
- COOPERAR-OCESP. Revista do Cooperativismo Paulista. Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo. São Paulo, ano II, n. 17, jan. 1999.
- CORDEIRO, Ellen, SOARES, Paulo. Queda no uso de insumo encolhe produção de cana. Gazeta Mercantil. São Paulo, 29 jul. 1999. Caderno Agribusiness, p. B-22.
- DELGADO, Guilherme C. Capital financeiro e agricultura no Brasil: 1965-1985. São Paulo: Ícone. p. 117-191.
- DORNELAS, Stivilane. Dois pesos e uma medida. Agroanalysis. v. 18, n. 12, dez. 1998
- FRANCISCO, Vera L.F.S., SUEYOSHI, Maria L.S., PINO, Francisco A., CAMARGO, Ana M. M. P. Censo Agropecuário no Estado de São Paulo. Informações Econômicas. São Paulo. v.27, n. 11, nov. 1997.
- FRANCISCO FILHO, José. As 100 maiores empresas do agribusiness-1995. Agroanalysis. Instituto Brasileiro de Economia-FGV. v. 15, n. 10, p. 7 - 33, out. 1995.
- FREITAS, Clauss F. T. Política cafeeira : diretrizes para a modernização e desenvolvimento do setor. In : VEIGA, Alberto (coord.). Ensaio sobre política agrícola no Brasil. São Paulo. Secretaria da Agricultura. 1979, p. 233-294.
- FULTON, Murray. New generation co-operatives : responding to changes in agriculture. I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo. Ribeirão Preto : Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/USP. 1998.
- _____. A nova geração de cooperativas : respondendo as mudanças na agricultura. Preços Agrícolas. USP/ESALQ - DEAS - CEPEA. Ano XIV. n. 150. abr. 1999. p. 6-7.
- FURTADO, Celso. O capitalismo global. Ed. Paz e Terra. São Paulo, 1998. 83 p.

- FURTUOSO, Maria M.C., BARROS, Geraldo S.C., GUILHOTO, Joaquim J.M. Complexo Agro industrial Brasileiro, Evolução e tendências do PIB –1980/94. Preços Agrícolas, USP/ESALQ - DESR e CEPEA, Ano XIII, n. 147, jan. 1999.
- GITMAN, Laurence J. Princípios de administração financeira. São Paulo : Harbra, 1997.
- GRAMACHO, Amilcar. As cooperativas no comércio exterior brasileiro. Organização das Cooperativas Brasileiras-OCB. 1995. 52 p.
- GRAZIANO DA SILVA, José. A nova dinâmica da agricultura brasileira. Campinas-SP : UNICAMP. IE, 1996, 217 p.
- GOODMAN, D.E., SORJ, B., WILKINSON, J. Agroindústria, políticas públicas e estruturas sociais rurais : análises recentes sobre a agricultura brasileira. Revista de Economia Política, v. 5, n. 4, out./dez., 1985, p. 31-55.
- GONÇALVES, José S. Capitalismo e cooperativismo na agricultura. São Paulo : Secretaria de Agricultura e Abastecimento, 1987. 47 p. (IEA, Relatório de Pesquisa 08/87).
- GONÇALVES, José S., VEGRO, Celso L.R. A crise econômica e cooperativismo agrícola uma discussão sobre condicionantes das dificuldades financeiras da Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC). Agricultura em São Paulo. São Paulo. V. 41, t.2, 1994. p. 57-87.
- GONÇALVES, Patrícia C., MIRANDA, Carlos Henrique T. Desempenho das maiores não foi dos melhores. Agroanalysis. Instituto Brasileiro de Economia-FGV, n. 18, n. 15, out. 1998. p 16-19.
- INFORMATIVO GARCAFÉ. Informativo da Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Garça-GARCAFÉ. Garça, ano 1, n. 6, jul. 1996.
- INSTITUTO DE COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO-ICA. Projeto de Desenvolvimento integrado do cooperativismo de São Paulo-PDICOOP II, modalidade : cooperativas agrícolas. São Paulo : Instituto de Cooperativismo e Associativismo, 1994. 242 p.
- HAKELIUS, Karin. Individual equity capital of agricultural co-operatives. Review of International Co-operation. ICA. v. 91, n. 1, mar. 1998. p. 48-54.
- HOFFMANN, Rodolfo (coord.). Inovações tecnológicas e transformações recentes na agricultura brasileira. Piracicaba : FINEP/FEALQ, 1985. v. 3, 4 v. (Relatório de Pesquisa).
- _____. Componentes principais e análise fatorial. Piracicaba: ESALQ/USP DESR, 1992, 25 p. (Série Didática, 76).
- JANK, Marcos S., BIALOSKORSKI, Sigismundo. Comércio e negócios cooperativos. Instituto de Cooperativismo e Associativismo-ICA/SAA. São Paulo, 1994. 17 p.

- JUDEZ, Lucinio A. Técnicas de análisis de datos multidimensionales : bases teóricas y aplicaciones en agricultura. Madrid : Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentacion, 1988. 310 p.
- KAGEYAMA, Angela, BUAINAIN, Antonio M., REYDON, Bastiaan P. et al. O novo padrão agrícola brasileiro : do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: DELGADO, C. G. (coord.). Agricultura e Políticas Públicas. Brasília, IPEA, 1990, P. 113-223.
- KAGEYAMA, Angela, SILVEIRA, José Maria J. Agricultura e questão regional. Revista de Economia e Sociologia Rural, Brasília, v.35, n. 2, p. 9-33, abr./jun. 1997.
- KAY, John. Quanto vale um economista?. Gazeta Mercantil. São Paulo, 1 de nov. 1996. Caderno Atualidades : Administração de Empresas, p. 3.
- LAHÓZ, André. Nova economia. Exame, ano 33, n. 17, ag. 1999. p. 123-130.
- LARANJEIRA, Fátima. Liquidantes da Cac são destituídos. Gazeta Mercantil. São Paulo, 29 de set. 1999, p. A-13.
- LAUSCHNER, Roque. Agribusiness, cooperativas e produtor rural. São Leopoldo : UNISINOS, 1993. 296 P.
- LEMOES, Mauro B. Organização agroindustrial, entrada em tecnologia e liderança de mercados : o caso brasileiro. In : RAMOS, Pedro e REYDON Bastian P. (orgs.). Agropecuária e agroindústria no Brasil : ajuste, situação atual e perspectivas. Campinas : ABRA, 1995. 254 p.
- LEONE, Nilda M.C.P.G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S) : à procura de um critério homogeneizador. Revista de Administração de Empresas FGV, v. 31, n. 2, abr./jun. 1991. p. 53-59.
- LOPES, Mauro de R. O poder das coalisões políticas de grupos de interesse de bloquear o desenvolvimento agrícola. In : TEIXEIRA, Erly C (ed.). Desenvolvimento Agrícola na década de 90 e no século XXI. Viçosa. 1992. p. 105-129
- _____, HONEZAR, Gregory. Avaliação das reformas mais importantes. Centro de Estudos Agrícolas-IBRE/FGV. Convênio MA/SDR nº 040/97. Rio de Janeiro. dez.. 1998. Relatório de Pesquisa.
- LOPES, Ignez G. V., LOPES, Mauro R. Análise comparativa das características dos produtores cooperativados e não cooperativados. Centro de Estudos Agrícolas-IBRE/FGV. Convênio MA/SDR nº 040/97. Rio de Janeiro. 1998. Relatório de Pesquisa.
- MAGALHÃES, Maria H. Cooperativismo de café. Instituto de Cooperativismo e Associativismo-ICA. São Paulo. 1991. 43 p.
- MARIOTTO, Fábio L. O conceito de competitividade da empresa : uma análise crítica. Revista de Administração de Empresas-FGV, v. 31, n. 2, abr./jun. 1991. p. 37-52.

- MATOS, Afonso J., GURGEL, Antonio L.C. Gestão de recursos financeiros. Instituto de Cooperativismo e Associativismo-ICA/SAA. São Paulo, 1989. 65 p.
- MAIORES E MELHORES. Revista EXAME, jun. 2000.
- MEDEIROS, Natalino H. O cooperativismo agrícola e a (sua) fragilidade estrutural. In: Agronegócio brasileiro : desafios e perspectivas. AGUIAR, Danilo R.D. e PINHO, José B. (editores). Brasília : Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER, 1998, p. 755 – 766.
- MENDONÇA DE BARROS, José R. Política e desenvolvimento agrícola no Brasil. In: VEIGA, Alberto (coord.). Ensaio sobre política agrícola no Brasil. São Paulo. Secretaria da Agricultura, 1979. p. 9-36.
- MEYER, Marshall W. Segredos do desempenho aprimorado. In: O domínio da administração. Gazeta Mercantil. n. 15. dez. 1997. p. 19-22.
- MOYANO, Eduardo. La agricultura entre el nuevo e el viejo corporatismo. In : GINER & YRUELA. 1989. p. 179-226.
- _____. Palestra : As organizações coletivas na Europa e as políticas agrícolas. Disciplina Estrutura e Evolução da Agricultura no Brasil-HO606. Instituto de Economia- IE/ UNICAMP. Campinas, set. 1996.
- MÜNKNER, Hans H. The role of co-operatives in the 21st century. Co-operatives Key Issues Conference. Co-operatives Managing Change into the 21st Century. NSW Registry of Co-operatives, Co-operative Federation of NSW Ltd., Asia-Pacific Co-operative Training Centre, Sydney, Austrália, October 1995.
- NAJBERG, Sheila, VIEIRA, Solange P. Modelos de geração de emprego aplicados à economia brasileira - 1985/95. Rio de Janeiro : Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, 1996. 27 p. (Texto para discussão nº 39).
- NASSIF, Luis. FHC e as viúvas do IBC. Folha de São Paulo. São Paulo, 17 out. 1996. Caderno Dinheiro, p. 2-3.
- NEGRI NETO, Afonso, COELHO, José P. Distribuição das agroindústrias selecionadas nas Divisões Regionais Agrícolas (DIRAs) do Estado de São Paulo entre 1978 e 1989. Informações Econômicas. São Paulo, v. 25, n. 2, fev. 1995. p. 61-73.
- NUNES, Vicente, ZANATTA, Mauro. Mudanças econômicas ampliaram dívidas. Gazeta Mercantil. São Paulo, 17 ago. 1999. p. A-10.
- OCB. Anuário Estatístico do Cooperativismo Brasileiro. Organização das Cooperativas Brasileiras-OCB, Coopermídia, Brasília, 1997, 1998, 1999.
- OCESP. O cooperativismo paulista. São Paulo: Ocesp-Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo. 1992. 23 p.

- OIT. Gestion Financiera : material para la capacitación en gestión de cooperativas agro pecuarias. Viena : Organización Internacional del Trabajo, 1990.
- ORTIZ, Carlos, VERHEIJEN, Sylvia M. Como será o futuro de distribuidores e cooperativas de insumos? Preços Agrícolas, USP/ ESALQ-DESR e CEPEA, Ano XIV, n. 157, nov. 1999. p. 3.
- PANZUTTI, Ralph. Especificidades da empresa cooperativa agrícola : estratégia de funcionamento. Informações Econômicas. São Paulo, v. 44, tomo 1, 1997, p. 75-118.
- PHILIPPEAU, G. Comment interpréter les résultats d'une analyse en composantes principales? Institut Technique des Cereales et des Fourrages. Service des Etudes Statistiques. Paris. 1986
- PINAZZA, Luiz A., ARAÚJO, Ney B. Agricultura na virada do século XX : visão de agribusiness. São Paulo : Globo, 1993, 166 p.
- PINAZZA, Luiz A., ALIMANDRO, Regis. A visão pragmática do agribusiness. In : PINAZZA, L.A.e ALIMANDRO, R. (orgs.). Reestruturação no agribusiness brasileiro: agronegócios no terceiro milênio. Rio de Janeiro : Associação Brasileira de Agribusiness, 1999, p. 95-110.
- PIZZINATTO, Nadia K. Tendências no sistema mercadológico do agribusiness. Preços Agrícolas. USP/ESALQ-DEAS e CEPEA. Ano XIV, n. 159, jan. 2000. p. 4-7.
- PINO, Francisco A. Levantamento censitário de unidades de produção agrícola do Estado de São Paulo. PINO et al (orgs). São Paulo : IEA/CATI/SAA, 1997. 4v.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro : Ed. Campos, 1985.
- _____. Não existem Santos Graals. Exame. Ano 33, n. 21. 20 out. 1999. p. 130-134.
- _____. Conheça seu lugar. Canal Executivo : informação para quem decide (ed. LEON Gustavo P.), 20 de fev. 2000. Available from Internet:<http://www.uol.com.br/canal_executivo/artigos.
- PUGH, D.S. Organization Theory. Middlesex, England : Penguin Books. 1984. 448 p.
- REBOUÇAS, Lucia. Real simplificou análises. Gazeta Mercantil. São Paulo, 20 jul. 1995. Caderno Finanças, p. B-3.
- REIS, Arnaldo C. R. Estrutura e análise das demonstrações financeiras. São Paulo. Saraiva, 1986, 287 p.
- REZENDE, Marcelo. Em busca da "Nova Economia". Gazeta Mercantil. São Paulo. 09 mai. 1999, Caderno Atualidades, p. 4.
- RIAS. Análise setorial de café : posicionamento estratégico para cooperativas. Rabobank International Advisory Services. São Paulo. set. 1998. 47 p. (mimeog.)

- RODRIGUES, Roberto. Novos rumos do cooperativismo. Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo-OCESP. São Paulo, 1996. 15 p.
- _____. A segunda onda. Preços Agrícolas. USP/ESALQ-DEAS e CEPEA. Ano XIV, n. 150, abr. 1999, p.12-13.
- ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W., JAFFE, J.F. Administração financeira. São Paulo: Atlas, 1995.
- SAES, Maria S.M., FARINA, Elizabeth M.M.Q. O agribusiness do café no Brasil. São Paulo, Ed. Milkbizz, 1999, 230 p.
- SALAZAR, German T. Administração financeira I. Lavras. ESAL/FIEPE, s.d. 134 p.
- SALLES FILHO, Sérgio. O fim do padrão produtivista e a necessidade de rever conceitos. Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília. v. 10, n.1/3, 1993. p. 118-120
- SÃO PAULO. Instituto de Cooperativismo e Associativismo. Cem anos de cooperativismo no Estado de São Paulo. São Paulo, ICA, 1991. 223 p.
- SHANK, John. Estratégia da empresa deve orientar contabilidade gerencial. Folha Management. n. 22, São Paulo, jan. 1996, 4p.
- SIMON, Elias J. A modernização da agricultura brasileira e o papel do crédito agrícola. São Paulo : USP. 1992, 166 p. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1992.
- SORJ, Bernardo. Estado e classes sociais na agricultura brasileira. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980, 152 p.
- TUPY, Oscar, YAMAGUCHI, Luis Carlos T. Eficiência e produtividade: conceitos e medição. Agricultura em São Paulo, v. 45, t. 2, 1998, p. 39-51.
- VEGRO, Celso L.R., MORICOCHI, Luiz, JOHNSON, Bruce et al. Café : realidade e perspectiva. Coleção: cadeias de produção da agricultura, 2. Instituto de Economia Agrícola-IEA. São Paulo : Secretaria de Agricultura e Abastecimento, 1997, 79 p.
- VOLLE, Michel. Analyse de donnés. Paris : Economica, 1993, 324 p.
- WEYDMANN, Celso L. Diretrizes para cooperativa no agribusiness: um estudo de caso usando custos de transação. In: Agronegócio brasileiro : desafios e perspectivas. AGUIAR, Danilo R.D. e PINHO, José B. (editores). Brasília : Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER, 1998, p. 779-791.
- ZIMMERMANN, Jochen. Os diferentes custos de controle. In: O domínio da administração. Gazeta Mercantil. n. 2. set. 1997, p. 5-6.

ZYLBERSZTAJN, Décio, FARINA, Elizabeth M.M., SANTOS Rubens C. O sistema agroindustrial do café. Porto Alegre: Ortiz, 1993, 277 p.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Ensino, pesquisa e consultoria nos agronegócios: as múltiplas linguagens do profissional dos agronegócios. In: PINAZZA, L.A. e ALIMANDRO, R. (orgs.). Reestruturação no agribusiness brasileiro: agronegócios no terceiro milênio. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Agribusiness, 1999, p. 95-110.

ABSTRACT

The purpose of this research was to evaluate the management and financial-economic performance of coffee growers' cooperatives amid world and Brazilian economic changes.

Specifically, Cooperatives Annual Reports and Agriculture Cooperatives Revitalization Program projects (named Recoop) were used as a data source, for the years of 1992 and 1997. Main performance data, strategies and management systems were analysed, through multivariate statistical analysis (principal components and hierarchical clustering).

Results of analysis did not permit to identify a singular and well structured cooperative management system. The wide variety of commercial and service activities increased, making it difficult to administrate and in many cases the management became ineffective.

In spite of that, some commercial activities such as gas station and supermarket, although out of agriculture focus, helped support financial requirements for cooperatives regular maintenance. Cooperatives with clear core business definition (toward coffee production or coffee together with another agriculture activity) were those that presented satisfactory performance. Good relationship among farmers and cooperatives is a key element to improve cooperative development.

The research opened up opportunities to explore a new pattern of agriculture cooperative strategic management: more competitive without compromising the principles of the cooperativism.

Core business definition (taking into account regionalism and agriculture seasonality), commitment and fidelity from farmers, and professional administration, will give cooperatives conditions to develop and implement a new agriculture cooperative management model, much more competitive, to fulfill the requirements of associated farmers.